سلسلة الإدارة

# إدارة التسويق والاتصال والمبيعات

الدكتور
عصام محمود حسن هنطش
الدكتور
إبراهيم جابر السيد أحمد

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

٦٥٨.٨
ا . ١ إ

أحمد ، إبراهيم جابر السيد .
إدارة التسويق والاتصال والمبيعات / إبراهيم جابر السيد أحمد ، عصام محمود حسن هنطش .- ط١.- دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، دار الجديد للنشر والتوزيع .
٣٢٨ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم . (سلسلة الإدارة)
تدمك : ٧ - ٦٥٢ – ٣٠٨ – ٩٧٧ – ٩٧٨
١. التسويق . ٢. إدارة مبيعات.
٢. هنطش ، عصام محمود حسن (مؤلف مشارك) .
أ - العنوان .

رقم الإيداع : ١١٣٢٩ .

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتف- فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥-٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: elelm_aleman٢٠١٦@hotmail.com & elelm_aleman@yahoo.com

الناشر : دار الجديد للنشر والتوزيع
تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر
هاتف : ٢٤٣٠٨٢٧٨ (٠) ٠٠٢٠١٣
محمول ٦٦١٦٢٣٧٩٧ (٠) ٠٠٢٠١٣ & ٧٧٢١٣٦٣٧٧ (٠) ٠٠٢٠١٣
E-mail: dar_eldjadid@hotmail.com

# فهرس المحتويات

# مقدمـــة

تعتبر الإدارة التسويقية عملية تنظيم وإدارة ومعرفة الطريقة الأمثل للتعامل مع كافة الأنشطة التسويقية، وتشمل هذه الأنشطة عملية التخطيط للتسويق وتسعير المنتجات والترويج لها عن طريق القيام بحملات دعائية شاملة لها، كما أنها تشتمل على عملية توزيع المنتجات على كافة العملاء، ولا يمكن اعتبار التسويق إلا أنه جزء من الأنشطة التجاريـــة والأنشـــطة الإنسانية التي تهدف إلى إشباع رغبات المســـتهلكين كافـــة. مهـــام إدارة التسويق تعتبر أهمّ المهام المطلوبة من التسويق أن يـــتم وضـــع الخطـــة التسويقية التي ستسير المؤسسة عليها في الوقت القريب والقصير المدى، بالإضافة إلى الخطة طويلة المدى والتي أيضاً ستسير المؤسسة عليها على المدى البعيد، إلى جانب ذلك فإن من أبرز مهـــام ووظـــائف عمليـــة إدارة التسويق التعاون المستمر مع قسم المبيعات حتى يتم الوصول إلى الشـــكل الذي ستطرح من خلاله المنتجات في الأسواق بطريقة تحقق القدر الأكبـــر من الأرباح، إضافة إلى ذلك فإنه يتوجب أن يكون هنـــاك خطـــة واضـــحة للإعلان والترويج للمنتجات، وأن لا يترك التنفيذ بدون رقابة ومتابعة وهذه الرقابة والمتابعة أيضاً هي من أهم وظائف إدارة التسويق، وأخيراً تكـــون إدارة التسويق مسئولة وبشكل رئيسي عن اتخاذ القرارات بشـــكل ســـريع وصائب مما يؤهل هذه المؤسسات إلى أن تقوم بحل مشاكلها بأسرع وقت وبشكل لا يتسبب بأية أضرار ولا يعيق عمل المؤسسة بكاملهـــا. عناصـــر وخطوات إدارة التسويق يعتمد التسويق على عناصر وهي شـــكل الســـلّة وسعرها وطريقة الترويج لها والمراقبـــة الميدانيـــة وأخيـــراً المـــوزّعين ومراقبتهم بشكل فاعل ومستمر.

# الفصل الأول
# تطوير الإدارة التنظيمية للأعمال التسويقية

## مفهوم التطوير التنظيمي:

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد ، وأصبحت فيما بعد نقطه التحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية. وبالتالي فان جميع تعريفات الكتاب انصبت على نقطه أساسيه تدور حول أهميه البعد الإنساني في العمليات التنظيمية ، ويعرف التطوير التنظيمي بأنه "يتضمن إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والصدق".كما يعرف التطوير التنظيمي"بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعاليه التنظيم من خلال تدخلات مخططه في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"، وفي تعريف آخر يرى إن "التطوير يسعى إلى تحقيق الكفائه في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنميه القوى البشرية ، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا ، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديموقراطيه".

## مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي:

**بدا اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة ، مما أدى ذلك الاهتمام إلى ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية.**

**وهنا لابد من الإشارة إلى كل من أصحاب الفكر الإداري التقليدي والسلوكي ، حيث شهدت أوروبا والولايات المتحدة في منتصف القرن التاسع عشر زيادة في حجم النمو الاقتصادي أدت إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة ، التي صاحبتها محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حده المشكلات التي تواجهها الإدارة، فكان لابد من الإدارة من استخدام ثلاثة مبادئ إداريه تنظيميه وهي : التنظيم وتقييم العمل ، والاتصالات ، والمعلومات .**

**كما شهدت أواخر القرن التاسع عشر نشاطا فكريا ساهم في إرساء قواعد علميه راسخة على أيدي مجموعه من الرواد كان أبرزهم (هنري تاون) الذي قدم مساهمات كثيرة في مجال الإدارة، كالمطالبة بضرورة العمل على تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين وبين رجال الإعمال أنفسهم. وضرورة حساب تكاليف الإنتاج لكل عنصر من عناصره. وقد سعت هذه المحاولة وغيرها من المحاولات إلى بلوره مفهوم الفكر الإداري وتطويره في القرن العشرين.**

والجدير بالذكر أن الأبحاث والدراسات لم تتوصل إلى بداية واضحة لمفهوم التطوير التنظيمي ، وبالرغم من أمكانيه النظر إلى هـذا المفهـوم كتكريس للمدارس السلوكية، إلا أن ذلك لا يعني عدم ظهور بوادر في هذا الاتجاه قبل هذه المدارس، ففي ظل المدرسة التقليديـة ، (نظريـه الإدارة العلمية) انصب التركيز في التطوير التنظيمي علـى جهـة واحـده هـي الإنتاجية دون إعطاء أهميه لمفهوم البعد الإنساني .

ولكن ذلك لم يكن مقصودا، لان لكل مرحله ظروفها الخاصـة بهـا وبيئتها المختلفة . وقد استمرت جهود هـذه المدرسـة بـالتركيز علـى الإنتاجية كأحد عناصر التطوير التنظيمي إلى إن أدخلت متغيرات جديـدة أدت إلى إحداث تغيير في الفكر الإداري الذي كان مسيطرا في تلك المرحلة ، وتمثلت في التركيز على الجانب الإنساني وأهميته في العمليات الإنتاجية، وتضمنت هذه المرحلة محاولات عديدة منها تجارب (هوثورن) التي تناولت العمل الجماعي.

وقد أثبتت هذه المحاولات الجديدة إن الاهتمام بالعنصـر الإنسـاني سلبا آم ايجابيا يؤدي غالى زيادة الإنتاجيـة ، وبالتـالي فـان التطـوير التنظيمي ما هو إلا تكريس لهذا المفهوم .

ثم تواصلت الجهود في البحث والدراسة فكان هنـاك ليكـرت عـام ١٩٦١م وهيرزبيرج عام ١٩٦٦م ثم مراسلو عام ١٩٧٠م . وأظهرت كل هذه المحاولات أهميه العنصر الإنساني في التطوير التنظيمي من خلال

السعي إلى تحقيق أهدافها في إحداث تغيير في سلوك المنظمات الإدارية وكذلك الإفراد وكنت يجه لجهودها كان لمساهمات التدريب المعملي في المنظمات الصناعية وأسلوب التغذية الراجعة الأثر الأكبر في بلوره المفهوم السابق من حيث أهميه العنصر الإنساني في التطوير، ولا ننسى مساهمات النظرية الإدارية والبيروقراطية في محاوله إيجاد تنظيم إداري مثالي يقوم على أساس تقييم العمل الإداري والمكتبي وكيفيه تأثير ذلك على المهام والسلوك، حيث ركزت هذه المرحلة على ضرورة تقسيم العمل وفقا للوائح والتعليمات دون إعطاء أي اعتبار للجوانب أو العوامل الشخصية، فقد كانت نظريه الإدارة تحاول إيجاد مبادئ يستطيع الإداري من خلالها وضع هيكل رسمي يساعد على تسهيل القيام بالمهام والواجبات بدلا من الاعتماد على الحدس والتخمين في أداره الأمور.

وقد قدم رواد هذه المرحلة إسهامات كبيره حيث دعا (فايول) إلى ضرورة قيام الإدارة بخمس وظائف رئيسيه هي التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة بالإضافة إلى ضرورة التركيز على تطبيق القواعد المتمثلة في تقسيم العمل ، والسلطة والمسؤولية، والانضباط، ووحده القيادة ، ووحده التوجيه ، وتعويض الموظفين ، والمركزية ، والتسلسل الإداري والنظام والعدالة والاستقرار الوظيفي والمبادرة والروح الجماعية.

واستمرار للجهود المبذولة من اجل تطوير المنظمات الإدارية ظهـــر على أيدي مجموعه من الرواد منهم (دوغلاس ماكروجر) و(هربرت بيرد) حيث شارك هؤلاء في محاولات إيجاد حلول للمشكلات التي واجهت جهود التطوير التنظيمي من خلال التأكيد على ضـــرورة اشــتراك الإدارة العليـــا وأفراد التنظيم في عمليات صنع القرار ، وضـــرورة تطبيـــق الدراســـات والتجارب العلمية على المنظمات الإدارية في الموضوعات المختلفة. وظهر نتيحه لهذه الجهود ما يعرف بالتطوير التنظيمي الذي قام على أسس أهمها البحث الموجه والتغذية الراجعة والتدريب المعملي.

وقد انتشر تطبيق هذا التطوير في عده دول في أوروبـــا وأمريكـــا، وتمثل ذلك بالتدريب المعملي ، والإثراء الوظيفي وبناء الفريق والعمل على ضرورة فهم ديناميكيه الجماعة وتفاعلهـــا داخـــل المنظمـــات الإداريـــة ، والاستعانة بعلم النفس الاجتماعي . وتم تركيز الجهـــود علـــى ضـــرورة استخدام المنهجية العلمية في تطوير أساليب العمل.

وكان للعلاقات الإنسانية دورها في هذا المجال حيث ركـــزت علـــى المحددات الرئيسية لتطوير جماعـــه العمـــل والتعـــرف علـــى خصـــائص الجماعات غير الرسمية باعتبار المنظمة مجتمعا إنســـانيا وتعتمـــد الإدارة فيها على العلاقات الإنسانية في محاولاتها التنسيق بين جهود الإفراد لخلق جو عمل ملائم يحفز الإفراد على العمل بشكل تعاوني بهدف تحقيق أهداف التنظيم من ناحية وإشباع رغبات الإفراد من ناحية أخرى.

وقد رأى (سايمون) أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخــاذ القرارات الإدارية وان التطوير التنظيمي ما هو النتيجة لاتخــاذ القــرارات الإدارية وبالتالي فان التطوير التنظيمي يتطلب معرفة كيفية اتخاذ القــرار والعوامل المؤثرة فيه.

واصدر كل من (موني ورايلي) كتابــا بعنوان(مبــادئ التنظــيم)،تم التركيز فيه على ضرورة معرفه التدرج الوظيفي كجزء مــن محاولتهمــا الشاملة لدراسة التنظيمات .

كما أن ظهور الإدارة كعلم يعتبر حديث النشأة ولكن كيفية التعامل مع منظمات إدارية معقدة والعمل على إدارتها قد لا يكون حــديثا فالنظريــات الإدارية لم يبدأ ظهورها في مجال الإدارة بهدف وضع أسس سليمة يسير عليها علم الإدارة إلا في بداية القرن العشرين.

ولدراسة وتتبع مساهمات تلك النظريات في مجال التطور التنظيمي لابد من إتباع منهج يقوم على أساس تقسيم تلك الفترة التي ساهمت بهــا النظريات إلى المراحل التالية:

١. المرحلة الكلاسيكية.
٢. المرحلة السلوكية .
٣. المرحلة الحديثة .

١- مرحلة الفكر الكلاسيكي :

تمتد هذه المرحلة من ١٩٠٠_١٩٢٧ وقد دعيت بالكلاسيكية نظــرا لما قدمته من أفكار مثالية في الإدارة وبالرغم من المشكلات الكثيرة التــي واجهتها نتيجة لعدم واقعيتها إلا أنها شهدت العديد من المساهمات الفكرية

لدعم وتطوير الموضوعات الإدارية .

ويلاحظ في هذه المرحلة هو أن التسلسل في البحث والدراسة مبني أساسا على الفترات الزمنية لها وليس على مواقعها ومساهماتها في الفكر الإداري فقد ظهرت نظريات كلاسيكية في فترات زمنية متأخرة تزامنت مع بعض الأفكار السلوكية ولذلك فان المرحلة الكلاسيكية امتدت حتى أواخر ١٩٦٠. فالمتبع للفترة الزمنية التي ظهرت فيها أفكار نظرية الإدارة العملية يلاحظ إن تلك المرحلة شهدت ممارسات وتطبيقات إدارية غير صحيحة ترتب عليها الكثير من المشكلات الإدارية وذلك في الفترة التي بدأ فيها نمو المجتمع يسير بشكل كبير مصاحبا لبعض بوادر النمو الاقتصادي الأمر الذي تطلب وضع حلول جذرية للمشكلات الإدارية حيث ظهر نتيجة لذلك العديد من النظريات التي حاولت تفسير المشكلات الإدارية بطرق علمية وكان التركيز هنا على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفاعلية ويمكن القول أن هذه المرحلة كانت أولى إشارات الإدارة لمفهوم التطوير التنظيمي بالرغم من إهمال البعد الإنساني وعدم إعطائه أي اهتمام يذكر حيث أوجدت الثقافة الإدارية والفكر الإداري لدى الإفراد القائمين على الإدارة اعتقادا بأن الفرد العامل كسول لا يحب العمل وبالتالي لابد من الرقابة الصارمة والشديدة علية . وقد كان لجهود (تيلور) دور مهم في تطوير الإدارة العلمية التي عرفها بأنها ذلك "النوع من الإدارة التي تدير الإعمال من خلال معايير مهمة بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المنظمة والتجربة".

وكان تركيز(تيلور) على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحا فقد قام بدراسة الوقت والحركة وركز جهوده هلى ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وإيجاد طريقة مثاليه للقيام بالأعمال .

إما نظرية المبادئ الإدارية فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري ومن روادها (فايول) وآخرون .

## جهود المرحلة الكلاسيكية في التطوير التنظيمي:

كانت الأفكار والمبادئ التي سبق ذكرها على قدر كبير من الأهمية فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند على أسس علمية وهنا تجدر الإشارة إلى أن أفكار هذه المرحلة كان لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي إلا أن ما يؤخذ عليهم هو إهمالهم للجوانب الإنسانية حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية فالتطور التنظيمي في هذه المرحلة كان يتضمن مفاهيم منها أن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة . وكان الأسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار .

### ٢- مرحلة الفكر السلوكي:

ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المنظمات الإدارية وقد سعى الفكر السلوكي لحل المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن إيجاد الحلول الملائمة لها فقد سارع العديد من رواد هذه المرحلة إلى البحث والدراسة وتقديم الحلول والتركيز على الجانب الإنساني خاصة العلاقات الإنسانية في بيئات العمل واستمرت جهود هذه المرحلة من ١٩٢٧_١٩٥٠ وكان جوهر هذه الجهود ما قام به (هوثورن) من تجارب في هذا المجال ولكن ما يهمنا هنا هو أثر الفكر السلوكي المتمثل في العلاقات الإنسانية وما قدمه من أفكار للتطوير التنظيمي فقد توصلت هذه المرحلة إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم نتيجة لمشاركتهم في التجارب التي قامت بها الإدارة وظهر ذلك بعد فترة من إجراء التجارب بسبب التركيز على دور العوامل المادية في الإنتاج وخلاصة هذه المفاهيم أن الإنسان ليس ماديا كما رأته المرحلة الكلاسيكية بل هو إنسان معقد يتكون من مجموعة من المشاعر والأحاسيس ولابد من الارتقاء وتطوير أساليب التعامل مع هؤلاء الإفراد إذا كان هدفها هو زيادة الإنتاجية فقد بينت هذه المرحلة بأن هناك عوامل أخرى تعمل على زيادة الإنتاجية مثل ديناميكية الجماعة والقيادة . وكذلك أدت هذه المرحلة إلى ظهور نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب أساليب التعامل مع الإفراد .

## جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي:

تبلورت مساهمات هذه المرحلة في أسـلوبين وهمـا( أسـلوب التدريب المخبري والبحث الإجرائي) دورا بارزا في تطوير التنظيمي وقـد ركزت على جماعة العمل وتشخيص المعلومـات والقضـايا ذات العلاقـة بالمنظمات واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسـلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطـيط واتخـاذ القـرارات ، وللتعرف على الأسلوبين كما يلي:

أ-أسلوب التدريب المخبري:

ظهر هذا الأسلوب في منتصف الأربعينات وكان له أثر واضح علـى التطوير التنظيمي وكان يعتمد على أساس وجود مجموعـة مـن الأفـراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم ومن خلال ذلك يـتم إدخال التغيرات المطلوبة في سلوكهم. وقد كانت البدايـة العمليـة لهـذا الأسلوب في معهد ماسثيوست للتكنولوجيا(M.I.T) الذي ساهم هذا المعهد في طوير هذا الأسلوب من خلال عقد اللقاءات والدورات واستخدم تـدريب (الحساسية) ب- أسلوب البحث الإجرائي :

وهو أسلوب له الأثر الأكبر في تاريخ التطـوير التنظيمـي وكانـت (جامعة متشيغان) مركزا له وقد تم تطوير هـذا الأسـلوب بحيـث شـمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشـكلات التـي تواجـه المنظمات الإدارية.

### ٣- المرحلة الحديثة في الإدارة ..ودورها في التطوير التنظيمي:

نجم عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحله من المراحل السابقة في تطوير الفكر الإداري للتطوير التنظيمي، ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين السلوكي والكلاسيكي فظهرت مدرسه اتخاذ القرارات ومدخل أداره الموارد البشرية وكذلك المدخل التنظيمي والتكاملي والطرفي.

### مدرسة اتخاذ القرارات:-

كان ما قدمته مدرسه اتخاذ القرارات في الأدب التنظيمي هو نتيجة حتمية لعدم قدره الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات علميه لبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية وذلك بسبب عدم مساهمه المتغيرات والإبعاد التي قام أصحاب الفكر السلوكي بالتركيز عليها في بداية محاولاتهم وخاصة إن تلك المحاولات أهملت بعض المفاهيم المتعلقة بالجانب الإنساني .

ولكن ظهر اهتمام بالجوانب الهيكلية خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة التي أصبحت عمليه اتخاذ القرارات فيها من الأمور الجوهرية في حياة التنظيم وأصبحت الحاجة ضرورية لوضع عدة بدائل واختيار بديل جيد. وفي هذه المرحلة نشطت الجهود ومنها جهود (سايمون) الذي اعتبر إن الإدارة هي اتخاذ قرارات . وقد ركز رواد الفكر السلوكي في إن المنظمة هي وحدة متكاملة وجزء فرعي من أجزاء أخرى تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقات تبادليه تعتبر ضرورية لبقاء واستمرار

البناء التنظيمي وكذلك ركزوا على أهمية البيئة في حياة المنظمات واثر هذه البيئة سواء داخلية أم خارجية على عمليات اتخاذ القرارات.

وكان لنظريه (سايمون) في عمليات اتخاذ القرار دور كبير ومساهمة فعالة في التطوير التنظيمي حيث تقوم هذه النظرية على:-

١. إن هناك عمليات اختيار بديل من عدة بدائل.
٢. إن تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عمليه اتخاذ القرار بل أن عمليه اتخاذ القرار تتضمن التنظيم كذلك.
٣. إن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا وهم صانعو القرار وفئة دنيا وهم منفذو القرارات.
٤. إن متخذ القرار(أي الفئة العليا) هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل.

وترى نظرية (سايمون) إن هناك قرارات مبرمجه وقرارات غير مبرمجة والقرار المبرمج هو ذلك القرار الذي يتطلب توافر الخبرة والتجارب التي اكتسبها الإداري في الفترة الزمنية التي عمل خلالها وهذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى مهارات إبداعية كثيرة إما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تتناول موضوعات متعددة ومعقدة وتحتاج إلى تأن ودراسة وتفكير وإبداع .

فالسلوك التنظيمي مثلا يعتمد ترشيده على الاختيار السليم من بين مجموعة من البدائل ذلك إن القرار الرشيد هو القرار الموضوعي القائم على دراسة وتحليل الموقف بصورة واقعيه وهنا كما أشار (سايمون)

يوجد نوعان من الرشد هما :-

١. النموذج الموضوعي وهو الأقرب إلى اتخاذ القرار المثالي .

٢. النموذج الشخصي وهو الأقرب إلى الواقع في حالة اتخاذ القرار الإداري.

ويلاحظ هنا أن حالة الرشد المطلقة تكاد تكون مستحيلة لان الفرد معرض للقيود التي تحول دون ممارسته العقلانية بصورة كاملة .

وينطبق على الإدارة المفهوم نفسه فهي تحاول دائما التركيز على الإنتاجية والكفاءة إلا إن الظروف تمنع أحيانا من اتخاذ القرار الرشيد . وكذلك فهي تقوم بتحديد المسؤوليات للإفراد والأهداف فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والبحث والدراسة بهدف تنمية مهارات الإفراد لاختيار البديل الأمثل.

وقد عارض(سايمون) مفهوم الرشد المطلق في رجل الإدارة لوجود معوقات ومتغيرات كثيرة مثل مستوى المهارات والمواقف والضغوط التي تفرض عليه قيودا تجعله يلتزم بأنماط سلوكية معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الأمثل...الخ. فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة. وقد حاول (سايمون) إظهار الرجل الإداري بتوقعاته وممارساته لاتخاذ القرار بدلا من الرجل الاقتصادي حيث يقوم الرجل الإداري بدراسة كل البدائل واختيار البديل الأفضل بما يحقق له الرضا والإشباع. فنظرية المنظمة هي نظرية الرشد المحدود بسبب وجود محددات ومعوقات تمنع الوصول إلى الرشد المطلق.

## نظرية التوازن التنظيمي:-

تقوم نظرية التوازن التنظيمي (لسايمون) القائمة على إن الإفراد داخل المنظمة الإدارية يعملون بشكل جماعي وان قراراتهم تتأثر بمدى مساهمه كل منهم في صنع القرار كون الإفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها إشباع لحاجاتهم ورغباتهم أي إن يتحقق توازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الإفراد .

فالمنظمة ونتيجة لهذا التوازن تستطيع المحافظة على استمرارها ووجودها وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الإدارية ونجاح سياساتها الداخلية لبقاء الإفراد في حاله عطاء مستمر ، وهنا يجب على الإدارة إن تحافظ على حالة التوازن هذه ، وان تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي المتمثل بما يلي:-

١. عملية اتخاذ القرارات .
٢. البيئة المحيطة.
٣. الجماعة.
٤. التخصص.
٥. تنفيذ القرارات.
٦. التوازن والمحافظة عليه.
٧. التعاون.

## نظرية النظام التعاوني:-

إما نظرية النظام التعاوني تعتمد على ثلاثة أساسيات منها:-

١-اتخاذ القرارات على مستوى الإفراد والمنظمات.

وهنا تمر عمليه اتخاذ القرار الصادر من فرد أو عدة إفراد من مختلف المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي في مراحل معينة تخضع فيها لعمليات وحسابات دقيقه من المنطق والعقلانية، وخاصة إن القرار التنظيمي يتكون من عدة قرارات فرعية غير عشوائية معتمدة على المنطق والتحليل. ويمكن الإشارة إلى إشكال القرارات التنظيمية كما حددها (برنارد) وهي :- القرارات التصاعدية والقرارات التنازلية والقرارات الايجابية والقرارات السلبية ، كما وضح إن القرار وسلطاته تعتمد على متسلم القرار وليس على الشخص المصدر له وان شرعية القرار تعتمد على قبول المرؤوسين له وهذا يتوقف على وضوحه وسهولة فهمه ومدى انسجامه مع أهداف المنظمة الإدارية.

٢-التنظيم الرسمي والنظام التعاوني :

يرى (برنارد) بأن المنظمة هي عبارة عن نظام تعاوني يتم بين شخصين أو أكثر بهدف للوصول إلى الأهداف ، وكذلك اعتبر المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الرئيسية الموجودة في بيئات العمل، وقد بحث في عمليات نمو واستقلالية المنظمات الإدارية حيث أشار إلى إن

المنظمة الإدارية قد تكبر ويزداد حجمها نتيجة لعدة عوامل منها :

١- وجود صعوبة في طرق الاتصال بين المنظمة وفروعها.

٢- تعقيد الأهداف.

٣- صعوبة التفاعلات والتكليفات بين الإفراد داخل بيئة العمل.

٣-التنظيم غير الرسمي والنظام التعاوني:

إن التنظيم غير الرسمي عبارة عن تفاعلات واتصالات بين أعضاء التنظيم بشكل غير رسمي ويتصف بعدم وجود هيكل تنظيمي محدد له وهو نتيجة حتمية لوجود التنظيمات الرسمية. وتتبع ضرورة الاهتمام بهذه التنظيمات كونها تساعد على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية.وتعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف إفرادها.

وتستطيع الإدارة هنا استخدام مجموعة من الحوافز تتمثل في دفع الإفراد للعمل مع بقية زملائهم من خلال المشاركة والاتصالات المتبادلة في بيئة عمل ذات مناخ سليم.

## مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي:-

إن المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الإعمال هو عملية اتخاذ القرار الإداري وذلك لان المنظمة الإدارية الناجحة تسعي للنجاح في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والمهارة وتطبيق النهج العلمي حيث إن التوقيت المناسب لاتخاذ القرار واعدم اتخاذه أو تاجية كل ذلك يقود للقرار الناجح . وبالتالي يترتب على الإدارة الناجحة إن تبحث عن العوامل

الإستراتيجية وان تعمل على تطوير أنظمة الاتصالات المعمول بها وكذلك يجب الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية والتركيز على القيادة ودعمها.

وعلى الرغم مما وجه إلى هذه المدرسة من انتقادات إلا أنها تمثل مرحلة إسهام متطور في عمليات صنع القرارات الإدارية بالإضافة إلى الدور الايجابي الذي قدمته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي فقد اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية ونبهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة منها المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية حيث ركزت على إن المنظمات هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة.

## إدارة الموارد البشرية:-

كان دور إدارة الموارد البشرية مقتصرا على حفظ السجلات حتى عام ١٩٦٠م وكذلك تخزين البيانات الخاصة بمؤهلات العاملين وبعد عام ١٩٦٤م تطور دور هذه الإدارة وأصبح يتضمن متغيرات أخرى مثل حقوق الإفراد والسلامة العمالية وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ووضع نظام أجور عادلة والتركيز على الجوانب الإنسانية.

## جهود إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي:-

لقد اهتمت إدارة الموارد البشرية بالإفراد العاملين من حيث الاختيار والترقية والتعيين وكذلك اهتمت بتخطيط وتدريب وتقييم الأداء وإيجاد

حلول للمشكلات وتطوير سياسات التشغيل والحوافز وتطوير استراتيجيات خاصة للحصول على الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الطرق الرياضية في الاستقطاب والتوزيع... الخ. وما هذا التطور في وظائف إدارة الموارد البشرية هو دليلا واضحا على أهمية الموارد البشرية في تطوير المنظمات بجانبيها التنظيمي والبشري.

الفترة ١٩٨٠-١٩٩٠

دخل مفهوم التخطيط للموارد البشرية خلال هذه الفترة حيز التنفيذ ولعب دورا كبيرا في تحديد الاتجاهات التدريبية والوظيفية، كما تضمنت هذه الفترة مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة وأصبحت عمليات توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية تأخذ بالاعتبار التوافق بين القدرات البشرية والواجبات الوظيفية وقد ساهمت هذه المفاهيم في إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية.

ونتيجة لزيادة وعي ومعرفة الإفراد وزيادة سبل الاتصال زاد وعي ومستوى ثقافة المديرين حيث ركزوا اهتمامهم على تطوير العلاقات الإنسانية الفردية والجماعية وكذلك تم استخدام أساليب إدارية حديثة كالمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل انعكس بصورة ايجابية على المنظمات الإدارية وعلى الإفراد العاملين وهنا تطور ارتباط الإفراد بمنظماتهم الأمر الذي أدى إلى تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة.

## مرحلة النظام المفتوح والتطوير التنظيمي:-

**تعود بداية استخدامات هذا المفهوم في الفكر الإداري إلى أوائل الستينات حيث كان لمدرسة النظام الاجتماعي دور بارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير والاعتماد على المجتمع الموجودة فيه . ويمثل هذا النظام الكيان المكون من أجزاء وعناصر متداخلة وذات علاقة تبادلية تقوم بمهام تؤدي في النهاية بشكل كلي إلى تحقيق أهداف النظام . ونظرية النظم تركز على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق وتحقيق الفوائد المتبادلة مع الآخرين إفراد كانوا أو منظمات .**

**وتركز هذه النظرية على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الإدارية واستقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمة من مدخلات بشرية أو مادية أو تكنولوجية ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات الأمر الذي يؤدي إلى نتائج ايجابية .**

**وتتضمن هذه العمليات:**

1. **المدخلات.**
2. **الأنشطة ، العمليات التحويلية.**
3. **المخرجات .**
4. **البيئة.**
5. **التغذية الراجعة حيث تم الاعتماد على هذه المرحلة لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها**

## جهود نظرية النظم-النظام المفتوح في التطوير التنظيمي:-

ساهم المدخل التنظيمي بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء وكذلك العلاقة بين النظام وبيئاته ، والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية ، وبالتالي تقديم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الإعمال. كما أسهم هذا المدخل في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال ، وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل . ولقد حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة وتحديد اكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها.

## مرحلة المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي:-

بحثت هذه المرحلة في ضرورة التركيز على قضايا القوة والنزاع التنظيمي والتغير في الجوانب التنظيمية حيث دعت هذه المرحلة من الفكر التنظيمي إلى ضرورة الاهتمام بالتناقضات والمعارضات وعدم التوافق بالقدر والأهمية اللذين تعطيهم الإدارات لكل من الالتزام والنظام في المنظمة الإدارية . وكذلك ركزت جهود هذه المرحلة على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات حيث تكون الفائدة المتحصلة اكبر قيمة.و هذه المرحلة قد أعطت أهمية لدراسة السلوك التنظيمي وإجراءات وعمليات

**اتخاذ القرارات ثم العمل على إيجاد الحلول الموضوعية للمشــكلات الإدارية مع إعطاء أهمية خاصة لمشكلات الصراع والقوة.**

**وتعتمد العناصر الأساسية لهذا المدخل على دراسة وفهم القــوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي وعوامل القوة والاستمرار وعوامل التوافق والتكيف في السلوك التنظيمي من خلال السياسات الداخلية المتمثلة في أنظمة الحوافز والقيادة والاتصال والرقابة ونظم المعلومات و المسئوليات وكذلك السلطة والتركيز على دراسة المشكلات التي تواجه وتهدد حياة المنظمات الإدارية وتــؤدي بالتالي إلى عدم نجاحها وعدم استمرارها.**

جهود المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي:-

**وهنا يلاحظ وجود البناء التنظيمي النتائج وفقــا لافتراضـــات هـــذه المرحلة إما نتيجة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، أو نتيجة للتخطيط والدراسة والتحليل أو لتحقيق أهداف مرسومة ومحـــددة. وتشمل الجهود هنا دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقـــدرتها علـــى الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة ، كما تعالج جهـــود هـــذه المرحلـــة أسباب اضمحلال المنظمة وزوالها إما نتيجة لوجود عيوب قد تكـــون فـــي البيئة كنقص الموارد، أو نتيجة لخلل في البنـــاء التنظيمـــي والسياســـات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والقيادة الفعالة وأنظمة التحفيـــز والعلاقـــات التنظيمية.**

## مرحلة المدخل الموقفي:-

تركز هذه المرحلة على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل حالة أو موقف مع الأخذ في الاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية بقدر الإمكان ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة لغايات معرفة حالات التأكد وحالات عدم التأكد في المواقف التي قد تضر المنظمة فيها إلى اتخاذ قرارات ضرورية أو قرارات حاسمة خاصة في المواقف التي تكون فيها ظروف البيئة غير ثابتة وغير مستقرة.

وقد سعت هذه المرحلة إلى دراسة المواقف التنظيمية بكل إبعادها ومتغيراتها أهمها :

١ – عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الإدارية.

٢ – التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة الإدارية.

٣ – الاختلاف في الحالات التنظيمية من وقت لأخر.

وكما هو ملاحظ فأن محتويات النظرية الموقفية توضح كيف تعالج الإدارة المواقف المختلفة بشكل يؤدي إلى نجاحها ويحافظ على استمرارها.

## جهود المدخل الموقفي في التطوير التنظيمي:-

أكد المدخل الموقفي حالة التنظيم المستمر في إحداث التغير التنظيمي فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى .

فحاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التغيير بصورة مستمرة يدعوا إلى ضرورة إحداث تغيير في الجوانب التنظيمية كما إن التغيرات البيئية تدعوا إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة إضافة إلى تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي سواء في النشاطات أم الوظائف أم الإفراد أم في العلاقات التنظيمية خوفا من حدوث الإرباك واختلال التوازن. إن ما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

## الإدارة بالأهداف ومساهماتها في التطوير التنظيمي:-

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف بالإضافة إلى استخدام النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي. ويرى الباحثون إن لهذا الأسلوب دور كبير في نجاح جهود التطوير التنظيمي.

## نظرية Z وجهودها في التطوير التنظيمي:-

تمارس الإدارة في اليابان أساليب متشددة حيث يتبع الإفراد فيها خطوط رسمية من الأوامر الصادرة بصورة دقيقة الأمر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء والانتماء للمنظمة كون التوظيف يستمر طوال الحياة ، وكذلك يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة. إن الأخذ بمفهوم

الإدارة اليابانية من شأنه إن يساهم في جهود التطـوير التنظيمـي للمنظمات الإدارية.

وتحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية وتتمثل هذه العناصر وفقا لهذه النظرية في:-

١- التشغيل طول الحياة.

٢- المرونة في العمل.

٣- نظام الأب الروحي.

٤- المسؤولية المتجهة للأعلى.

٥- تحمل المسئولية للإفراد العاملين.

٦- ربط التقييم والترقية.

٧- الاعتدال في التخصص.

## الإدارة والفكر التنظيمي والتحديات منذ١٩٩٠:-

تركزت جهود التطوير في هذه المرحلة، التي تعد امتداد للمحـاولات والجهود السابقة على تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خـلال البنـاء التنظيمي السليم، ومحاولة الوصول إلى تحقيق الأهداف بيسـر وسـهولة وتكاليف اقل ، ومن ثم محاولة مواجهة المنافسة العالمية وخاصة إن أنماط الاتصال بين مناطق العالم أصبحت قصيرة نتيجة الانفتاح العالمي، ونتيجة للتغير في أنماط وإشكال الاتصالات الإدارية . فهناك تحديات عالمية تواجه المنظمات تتمثل في:-

١- ثورة المعلومات.

٢- الخصخصة.

٣- إدارة الجودة.

٤- الهندسة الإدارية.

٥- اتفاقية الجات.

٦- المساومات الاجتماعية.

وكمثال على هذه التحديات سنتطرق إلى مفهوم اتفاقية الجات ومدى مساهمتها في التطوير التنظيمي .

إن اتفاقية الجات تعني تحرير التجارة العالمية ضمن مفهوم الاقتصاد الكوني . وهذا يؤدي إلى زيادة حدة المنافسات بين المنظمات وبالتالي يصبح البقاء_تحت هذا المفهوم_للأقوى والأفضل حيث يتطلب ذلك من المنظمات الالتزام بسلسلة المواصفات العالمية وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من اجل الارتقاء بمستويات الأداء وتحسين نوعية المنتجات.

أي إن اتفاقية الجات سوف يترتب عليها صراع بين المنظمات يتمثل في المنافسة القوية على زيادة حصص كل منظمة من الأسواق الأمر الذي يتطلب ضرورة تطوير استراتيجيات معينة لتخفيف حدة الصراع بين المنظمات من خلال زيادة قده المنظمة على المنافسة في تطبيق إدارة الجودة ومراجعة أساليب العمل والهياكل التنظيمية ومدى قدره المنظمة على مواجهه التغيرات في البيئة المحيطة.

## علاقة إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي:-

يعتبر التطوير التنظيمي جهودا شاملة مخططة تهـدف إلـى زيـادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا حيث تتمحور العلاقـة بـين إدارة الجـودة الشـاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتنـاول ثلاثـة اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والموظفين فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيـات البيئيـة المتـوافر مـن بشـرية وماديـة وتكنولوجية يؤدي إلى التطوير التنظيمي ويترتب على ذلك تحسـين الأداء بشكل يحقق الرضا وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمـة الإدارية الأمر التي يترتب علية زيادة المبيعات وزيادة الإرباح مما ينعكس على شكل رضا من المالكين ويعني ذلـك زيـادة الاسـتثمار والتطـوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الإفراد العاملين.

لذلك نستطيع اعتبار إدارة الجودة وسـيلة مـن وسـائل التطـوير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بالثقافة التنظيمية الحالية، فتغيير الثقافة التنظيمية يعتبـر عنصـر مـن عناصر التطوير التنظيمي وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم إدارة الجودة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات فـي حـل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى زيادة في الولاء والانتماء

والمسئولية وهنا تستطيع المنظمة الإدارية المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح ، وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة من خلال الشرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل.

## التغيير التنظيمي والتطوير:-

يعتبر التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية ، فقد كثر الحديث عنه تحت مسميات عديدة منها التغيير والتطوير والتحديث.

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة ، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما : ملائمة أوضاع التنظيم أو استخدام أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها " .

كما يعرف إدارة التغيير "بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" ، ويري آخرون بأن التغيير والتطوير هي " عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية "

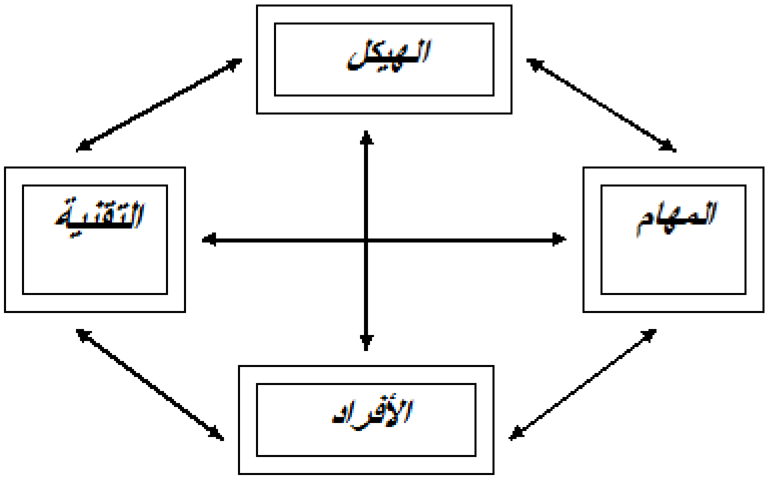
لذلك فالتغير هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغير الذي يحـدث علـى التنظيمات ، والقدرة على التكيف والاستجابة ، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات ، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحـداث التغيـر ومحاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المنـاخ المحـيط فالتغيير التنظيمي يسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :-

١- الارتقاء بمستوى الأداء
٢- تحقيق درجة عالية من التعاون
٣- تقليل معدلات الدوران الوظيفي
٤- التجديد في مكان العمل
٥- تطوير الموارد البشرية والمادية
٦- إيجاد توازن مع البيئة المحيطة
٧- ترشيد النفقات
٨- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات
٩- تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات

وللتغيير أربعة أشار رئيسية و هي :

١- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي
٢- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين أي البعد الإنساني
٣- تغيير المهام والوظائف، المجال لتوظيفي
٤- الهياكل التنظيمية ، المجال الهيكلي

ويوضح الشكل أربعة أشار رئيسية للتغيير :-




## استراتيجيات التغير التنظيمي :

أن استراتيجيات التغير التنظيمي تضمن ثلاثة محاور أو اتجاهات هي :

أولاً : اتجاه التفويض :

هذا الاتجاه من الإدارة للقيام بدارسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيها سواء في الجانب التنظيمي أم الجانب الإنساني ، ويطلب من الأفراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول آليات التغيير المطلوب .

ثانياً : اتجاه استخدام القوة . ويكون هذا الاتجاه ضمن :

أ- إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.

ب- استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغير.

ت- إعادة التصميم للهيكل التنظيمي .

ثالثاً : المشاركة ، أن تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية وهذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع البدائل ، وكذلك العاملون معاً بتحديد المشكلة وتدارسها و اختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه.

## المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي:-

يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشكلات التنظيمية والإنساني هناك أسباب تدعو لظهور هذه المشكلات منها :

أ- المصالح الذاتية

ب- سوء الفهم وعدم وجود مشكلة

ت- الاختلاف في تقدير وتصورات العاملين

ث- الخوف لدى العاملين من التغيير .

ج- التناقض بين حاجات التنظيم و أهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وتتبلور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الاحتياجات والرغبات.

ح- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية

وهناك أدوات يمكن أن يؤدي استخدامها إلى التخفيف من حدة هذه المشكلات ومن هذه الأدوات ما يلي :

١. المشاركة.
٢. التعليم والاتصال
٣. التسهيل والدعم.
٤. التفاوض والإنفاق.
٥. المناورة و الاستقطاب.
٦. الترهيب الصريح.

**أساليب معالجة مقاومة التغيير**

| الأسلوب | المواقف التي يستخدم فيها | المزايا | العيوب |
|---|---|---|---|
| التعليم والتبليغ | عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل | حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغير | يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيراً |
| المشاركة | عند وجود مقاومة كبيرة | التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه | مضيعه للوقت إذا شاركوا بما لا يتألم مع التغير |
| التسهيل والدعم | في المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف | لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة التكيف | اخذ وقت أطول ومكلف |

| | | | |
|---|---|---|---|
| التفاوض و الاتفاق | عند تعرض شخص للخسارة جراء التغير | طريقة سهله نسبياً | قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه |
| المناورة والاستقطاب | حين تفشل الوسائل الأخرى | حل غير مكلف | إمكانية حدوث مشكلات في المستقبل |
| الترهيب الصريح والضمني | عند وجود حاجز للسرعة بوجود سلطة | سريع على كافة أنواع المقاومة كافة | يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج |

أما أدوات تنفيذ الأساليب فتتراوح فيما بين الطرق التالية :

(١) دراسة الحالة
(٢) النقاش
(٣) المحاضرة
(٤) المبادرة الإدارية
(٥) الأفلام السينمائية
(٦) التدريس المبرمج
(٧) لعب الأدوار
(٨) تدريب الحساسية
(٩) المحاضرة التلفزيونية

## السلوك التنظيمي و طبيعته :-

يعرف السلوك بأنه الأنشطة الداخلية والخارجية للكائن الحي ، ويصنف السلوك وفقاً لعلماء السلوك إلى مجموعتين :

أ- السلوك الفطري الذي لا يحتاج إلى عمليات تعليم.
ب-السلوك المكتسب الذي يكون نتيجة للتعلم والاحتكاك بالبيئة المحيطة.

ولما كان موضع اهتمامنا في هذا الفصل هو السلوك التنظيمي الذي يحتكم إلى معاير تنظيمية متمثلة بالأنظمة والقوانين ومتطلبات أداء الوظيفة بالإضافة إلى تقاليد ومعايير جماعة العمل ، وكذلك الأبعاد التنظيمية للبيئة الداخلية في المنظمة ، ونركز هنا على السلوك المكتسب الذي نكون قادرين على فهمه والتحكم به وضبطه وتعديله من خلال فهم عمليات الدوافع والحواجز ، وكذلك من خلال معرفة و فهم النمط الشخصي للفرد والاتجاهات و الميول والإدراك والتفاعل مع جماعة العمل وبيئة العمل ، ومن ثم العمل على تعديل هذا السلوك وتطوير استخدام أدوات التطوير المناسبة والتي سبق وتطرقنا لها .

فدراسة السلوك التنظيمي لا تتم إلا من خلال دراسة وفهم الدور الذي يقوم به الأفراد في المنظمة ، حيث يتكون السلوك التنظيمي من أجزاء مترابطة تتمثل فسلوك الأفراد وسلوك الجماعات وكذلك الهياكل التنظيمية ثم العملية التنظيمية .

ويتكون السلوك التنظيمي:-

الجزء الأول من مكونات سلوك الفرد المتمثلة في طبيعة الفرد ، والإدراك والاتجاهات والتعلم الشخصي ، ثم التحفيز وعملياته ، ثم النظام الشخصي المتضمن القيم والقدرات والمهارات والخبرات والضغوطات وعمليات التكيف .

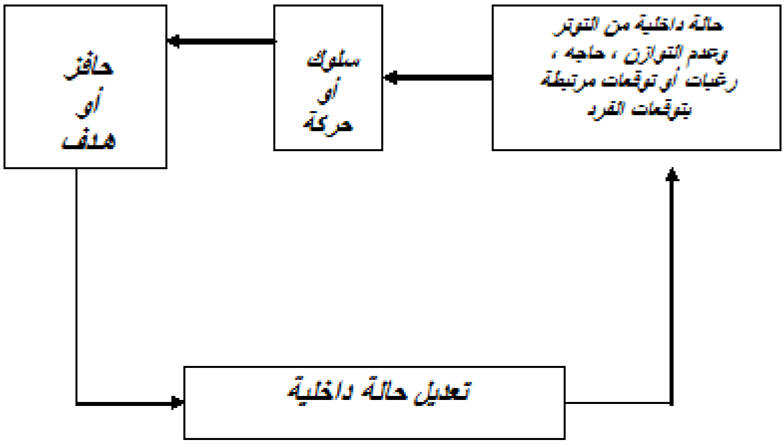
الجزء الثاني من مكونات السلوك التنظيمي فتتمثل في سلوك الجماعة من حيث الأبعاد الجماعية ومن حيث التكوين، المعايير ، الأدوار ، الترابط ، والقيادة ، وكذلك التطرق إلى حركة الجماعة وعمليات القيادة. أما العمليات التنظيمية كأحد الأجزاء المكونة للسلوك التنظيمي فتتضمن كلاً من عمليات اتخاذ القرارات الإدارية ، وكذلك عمليات الاتصالات الإدارية و عمليات تقيم الأداء.

## العوامل المحددة للسلوك التنظيمي :

الاختلاف في أنماط السلوك يتطلب القيام بدراسة السلوك وتفهمه والتنبؤ به تمهيداً لضبطه والتحكم فيه ، وبالتالي تعديله بالصورة المطلوبة للحفاظ على الأداء الجيد في المنظمات. ولابد من معرفة دوافع الفرد والعمل على تلبيتها ، والحوافز والعوامل المؤثرة عليها ، وكذلك طبيعة الفرد ونمط تصوره وكيفية إدراكه للأمور وتعلمه للاتجاهات ، وكيفية تفاعله مع جماعات العمل وتأثير قيمتها ومعاييرها عليه وذلك من خلال الاستعراض للعوامل المحددة له ولسلوكه المتمثلة بما يلي :

### الدوافع والحوافز ودورها في تكوين السلوك التنظيمي:-

الدوافع هي " حاجات مختلفة ومتنوعة يسعى الفرد إلى إشباعها بإتباعه أنماطا سلوكية مختلفة ، ويزيد الدافع كلما كانت الحاجة غير مشبعة، أي أن الدوافع هي طاقات كامنة في النفس الإنسانية تنبع من داخل الفرد وتوجه في اتجاه معين وبنمط سلوكي محدد" ويمكن توضيح الدوافع عند الأفراد ودرجة التشابك بين حاجياتهم ورغباتهم .




ولأهمية موضوع الدوافع ظهرت نظريات عديدة أعطت تفسيرات تساعد الإدارة والمديرين على تفهم سلوك الأفراد وكيفية التحكم به ومحاولة ضبطه . ومن هذه النظريات، نظرية (ابراهام ماسلو ونظرية بورتر )...الخ

الاتجاهات والقيم :

تعرف الاتجاهات بأنها نظام متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع والميول السلوكية، ويمكن اعتبارها مشاعر الأفراد تجاه الأشياء المحيطة بهم، وهي مشاعر إما ايجابية أو سلبية، لأن الاتجاهات تتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية وهي: (عاطفية، وإدراكية ، وسلوكية).

وبالتالي يمكن اعتبار الاتجاهات من المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي والوظيفي حيث يأتي الفرد للمنظمة الإدارية وهو يحمل مجموعة من القيم والاتجاهات و الأفكار من بيئته الخاصة وسوف تؤثر بشكل مباشر أو بآخر على سلوكه الوظيفي. أما القيم فهي المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمها ويلتزمون بها وبمضامينها .

الشخصية :

هي عبارة عن نظام من الاتجاهات والميول والاستعدادات التي تحدد نمط استجابة الفرد وتكيفه مع البيئة المحيطة ، وهناك من يرى أن الشخصية تتكون من خلال عوامل وراثية ، إلا أنها لا تكتمل إلى خلال عمليات التنشئة الاجتماعية. ويمكن تعريف الشخصية بأنها "تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبديه تجاه بيئته".

الإدراك والتأقلم :

الإدراك هو ما يقوم به الفرد من تنظيم وترتيب للخبرات والتجارب التي يمر بها وكذلك تفسيراته و اتجاهاته و تعامله مع البيئة من خلال ما يحمله من معلومات وخبرات مخزونة في ذاكرته وتتكون العمليات الإدراكية من ثلاثة خطوات هي :

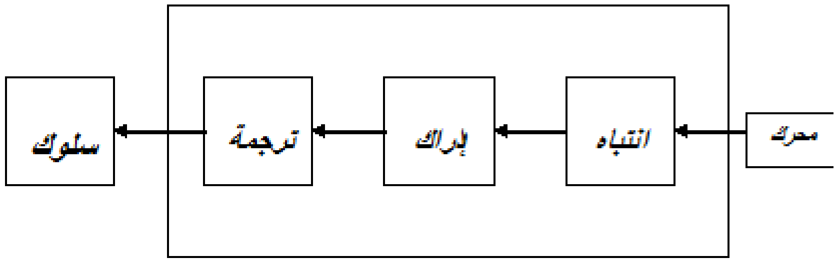
أ- الوعي أو الانتباه

ب-ترجمة للمنبهات الواردة

ت-تحديد الفعل أو السلوك المناسب

شكل مفهوم عملية

الإدراك




فالفرد العمل في التنظيم يستقبل المثيرات الخارجية أو الحركات من خلال الحواس ، ويبدأ بتنظيم هذا المثير داخل العقل بناء علـــى مـــا هـــو متوافر في عقله الباطن من خبرات ومعلومات . ومعرفة الإدارة لـــلإدراك تساعد على فهم السلوك الوظيفي للأفراد والعمل على التحكم به وتوجيهه الاتجاه الصحيح .

أما التعليم فهو عبارة التفاعلات التي تتم بناء على مواقف معينـــة ، وينتج عنها تغير في السلوك . ويمكن تعريف التعليم بأنه تغير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة التجربة.

الجوانب النظرية للسلوك التنظيمي :

يجد الباحث في السلوك التنظيمي إن له طبيعة معقدة يسببها تداخل وتشابك مكوناته ، حيث يؤدي تفاعل عوامل البيئة مع الجوانب البيئية مع الجوانب المختلفة لكل من التنظيم والأفراد إلى ظهور نشاطات وأنماط

سلوكية جديدة تتطلب من الإدارة البحث والدراسة بهدف فهم طبيعة هذا السلوك ، ومحاولة السيطرة عليه والتحكم به .ويتضح ذلك من خلال ما تم تقديمه في تعريف السلوك التنظيمي " بأن السلوك التنظيمي هو ما يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفاعليتها."

ولأهمية السلوك التنظيمي ظهر العديد من النظريات التي حاولت تفسيره وفهمه وضبطه وتوجيه ، و من هذه النظريات :

١- النظرية السلوكية:

تحاول هذه النظرية إعطاء تفسيرات للسلوك تختلف عما قدمته بعض النظريات أو الفرضيات . حيث ترى هذه النظرة أن الأنماط السلوكية للأفراد لا تتولد نتيجة لوجود دوافع داخلية في النفس البشرية ، بل تكون نتيجة لبعض المنبهات الحسية و الحركية التي أدت إلى إثارة بعض الأفعال مما يترتب عليها أنماط سلوكية مختلفة .

**٢- نظرية الرشد:**

وترى الافتراضات لهذه لنظرية أن الإنسان يتمتع بقدر جيد من الرشدانية في اختيار أنماط سلوكه ، فهو يختار أنماطا سلوكية معينة في استخدام موارده وممتلكاته بالطريقة و بالأسلوب الذي يراه مناسباً وفقاً لتقديراته وتصوراته ، فالفرد يبذل طاقاته وإبداعاته في محاولة للوصول إلى إشباع أهدافه بأقصى منفعة .

التحليل النفسي :

واضع هذه النظرية هو العالم (فرويد) الذي يرى أن السلوك لدى الإنسان يقسم قسمين: يتمثل الأول فيما يعرف بغريزة الحياة، والثاني في غريزة الموت، حيث يرى (فرويد) أن غريزة الحياة تتضمن الأفعال الايجابية التي يقوم بها الإنسان ، بينما غريزة الموت تتضمن الأفعال العدوانية الصادرة عن الإنسان ونتيجة لوجود الفرد في مجتمع تحكمه معايير اجتماعية وسلوكية فإن دوافع الفرد العدوانية تبدأ بالتلاشي التدريجي بعد محاولات تهذيبها .

٤- نظرية جشطالت:

ترى هذه النظرية أن بيئة الإنسان تتكون من عناصر متداخلة متفاعلة، وأن أي تغير في عناصر هذه البيئة قد يسبب للفرد حالة من عدم التوازن وعدم الاستقرار، ونتيجة لهذا الشعور يبدأ الفرد بعمليات البحث والدراسة ويتبع نمطاً سلوكياً معيناً لكي يتخلص من حالة القلق والتوتر، أي أن القيام بفعل معين أمر ضروري للتخلص من حالة عدم التوازن الذي يعيشه الفرد .القوة والصراع في التنظيمات الإدارية.

المفهوم و الأهمية :

تعتبر موضوع القوة والصراع من المواضيع الشائكة ، فلكل منهما امتداداه وتفرعاته ومصادره وآثاره ، لا بد من وضع تعريف مستقل لكل منهما قبل عملية البحث بصورة دقيقة في كل موضوع.

فالقوة ، كما عرفها الكتاب والمفكرون هي "القدرة أو الطاقة للتأثير في سلوك الإفراد الآخرين ، أو هي قدرة أحد الأطراف في التغلب على الطرف الآخر لغاية تحقيق بعض الأهداف" ، وكذلك يمكن تعريفها بأن القوة هي "القدرة التي يملكها الشخص أ للتأثير في سلوك الشخص ب ، ولهذا فإن الشخص ب يقوم بأفعال وأنماط سلوكية لم يمكنه القيام بها دون ذلك التأثير.

وهنا يمكن ملاحظة الأمور التالية في القوة :

١- أن القوة توجد ولكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض .

٢- أن هناك علاقة اعتمادي بين أ و ب بحيث تزاد قوة أ على ب نتيجة لزيادة اعتمادية ب على أ .

٣- الافتراض القائم بأن يتمتع بدرجة من الحرية أو الاختيار .

مصادر القوة في التنظيم :

لا تأتي القوة من فراغ بل لها مصادر ، ولو لا هذه المصادر لما ظهرت القوة ولما شعر بوجودها الناس . ويتفق الباحثون على أن هناك ثلاثة مصادر للقوة هي:

١. المركز الوظيفي .
٢. الصفات الشخصية .
٣. الحصول أو السيطرة على مصادر المعلومات .

١. المركز الوظيفي : فالفرد العامل في المنظمات الإدارية يستمد قوته من وظيفته في المنظمة ، فهناك وظائف تتمتع بمركزية كبيرة تعطي

٢. شاغرها قوة تأثير على غيره من الناس.

٣. الصفات الشخصية : وهذه القوة تعتمد على قدرات الفرد في تطوير علاقاته مع الآخرين داخل التنظيم بشكل يعطيه قوة للتأثير على سلوكهم، وهناك من يتمتع بقوة نتيجة للخبرة أو للمعرفة في مجال عمله بالإضافة إلى تمتع بعض الأفراد بخصائص شخصية تؤدي إلى التأثير على سلوك الآخرين.

٤. **القوة الناجمة عن السيطرة على مصادر المعلومات :** تعتبر عمليات الوصول إلى مصادر المعلومات من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد أو المنظمات وهناك من يرى أن للقوة مصادر منها :

١) المركز الوظيفي .

٢) قوة الشخصية .

٣) الخبرة .

٤) اغتنام الفرص في الوقت المناسب والمكان المناسب.

مصادر القوة :

١. المركز الوظيفي .

٢. الصفات الشخصية .

٣. الخبرة .

٤. الفرص .

ويلاحظ أن من الممكن ظهور القوة ومن ثم استخدامها بشكل يترتب عليه ظهور الصراعات أو النزاعات التنظيمية مما يؤدي إلى ظهور المشكلات في الجوانب التالية :

إذا كان البناء التنظيمي للمنظمة الإدارية ضعيفاً وليس قائماً على استخدام المنهجية العلمية .

١- عندما لا يكون هناك توافق وانسجام بين أهداف المنظمة الإدارية وأهداف الأفراد العاملين .

٢- إذا لم يكن هناك شبه موافقة أجماعية على أساليب العمل وأساليب الرقابة المعمول بها .

## - القوة والتنظيمات الإدارية - مناهج القوة :

يوجد مداخل أو مناهج يمكن النظر من خلالها إلى مفهوم القوة في التنظيمات الإدارية تساعد على زيادة فهم ومعرفة أبعاد القوة ، لأن أسلوب ممارسة أو تطبيق القوة يعتمد على نوعية وتركيبة القوى البشرية وكذلك البناء التنظيمي ، ولا بد من معرفة المداخل التي تساعد على إعطاء تفسيرات ولو جزئية لمفهوم القوة ، ومن هذه المداخل :

١) **المداخل الاجتماعي أو البنائي** ، ويشير هذا المدخل إلى أن القوة هي ذلك المنهج الذي يشمل الدرجة أو المستوى الذي يستطيع الفرد أو الوحدة الإدارية عنده أن يتحكم بالعوامل الأساسية في البيئة الخارجية للمنظمة الإدارية ، تلك العوامل التي تعتبر من العوامل الرئيسية في نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها .

٢) **المنهج النفسي** ، ويعطي هذا المنهج ورواده وصفا لأنواع من القوة المستخدمة في منظمات الأعمال تتمثل في : القوة الشرعية ، وقوة الإكراه ، والقوة المرجعية ، وقوة التحكم ، وقوة الخبرة أو المعرفة .

وتستطيع بعض المنظمات أن تفرض على أعضائها اعتماد منهج سلوكي معين كان تستخدم قوة الإكراه أو الإجبار ، كذلك يمكن أن تستخدم القوة النفعية أي عدم إعطاء الفرد أي مكافأة ما لم يقدم ما هو مطلوب منه ، وهذا الأسلوب هو المتبع في معظم المنظمات الإدارية ، ويلاحظ أن النتيجة المتوقعة باستخدام قوة الإكراه تنطوي على سلوك عدواني من الأفراد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، ولكن حالة استخدام القوة النفعية يكون لدى الأفراد عمليات حسابية تعتمد أساسا على ما سيحصل عليه الفرد نتيجة لمشاركته في العمل داخل المنظمة الإدارية

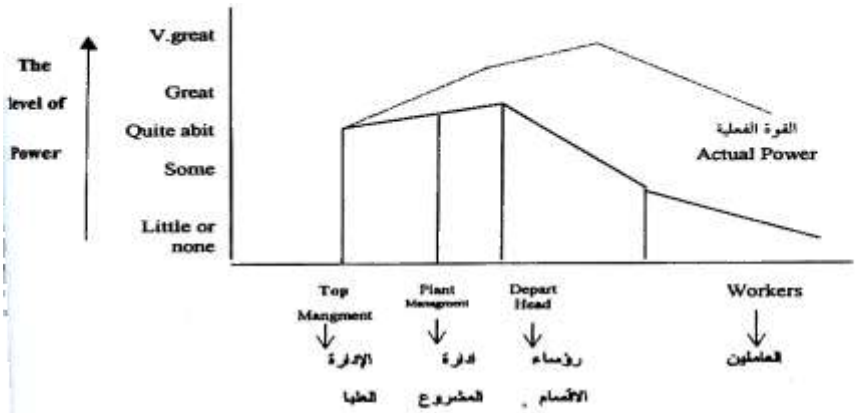
ويجب على المديرين– في حالة قيامهم باتخاذ قرارات إدارية – مراعاة مدى انسجام هذه القرارات مع طبيعة المنظمات والعاملين فيها ، فالمدير في القطاع الخاص يتجنب استخدام القوة بالإكراه خوفاً من ردود فعل الأفراد العاملين .

كذلك يمارس الأفراد العاملون في التنظيمات قدراً كبير من القوة في بعض المواقف التنظيمية، فأحيانا يلجأ العاملون في المنظمات إلى تخفيض إنتاجيتهم عن المعدل المطلوب نتيجة لعدم ثقتهم في الإدارة ، وإذا خرج أحد العاملين عن هذه القاعدة السلوكية ، فإن بقية الأفراد تبدأ بممارسة أنماط سلوكية سلبية تجاه ذلك الفرد . وأيضا يمارسون المرؤوسون القوة في المواقف التي يملكون فيها معرفة عملية حول كيفية عمل المنظمة

الإدارية أو في المواقف التي يعتمد فيها الرؤساء على المرؤوسين للقيام ببعض الأعمال الخارجة عن مجالهم والوظيفي. وخلاصة القول أن المرؤوسين لا يملكون القوة فقط بل يمارسونها بطرق متعددة داخل بيئات عملهم .

- درجات القوة :

من الأمور الطبيعية لاستمرار حياة الأفراد والمنظمات أن يسعى كل منهما للحصول على القوة ، ولكن عملية الحصول على القوة تواجهها بعض الصعوبات التي يصعب تحديد العوامل المساعدة في زيادة القوة بناء عليها. ولمعرفة هذه العوامل المساعدة لا بد من دراسة وتحليل ما قدمه Arnold عام ١٩٦٨م بخصوص مفهوم القوة الذي أطلق عليه ما يعرف بالشكل البياني للرقابة The control Graph حيث يساعد هذا الشكل على تحديد القوة في كثير من منظمات العمل . وهنا يلاحظ قوة وتأثير كل مستوى إداري داخل التنظيم على السلطة كما هو موضح في شكل رقم (٨)




شكل رقم (٨)

ويلاحظ في هذا الشكل أن المراكز المتمثلة بالإدارة العليا والمكاتب الرئيسية وكذلك مجالس الإدارة تتمتع بقدر ليس بالبسيط من القوة ، وينظر كذلك إلى رئيس القسم أو الوحدة على أنه يتمتع بدرجة كبيرة من القوة . وهكذا يقل تمتع الوحدة بالقوة كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمي في المنظمة الإدارية .

ويشير الرسم البياني إلى أن الدوائر أو الوحدات قدراً كبيراً من القوة إذا كانت تتمتع بموقع استراتيجي قريب من تدفق العمل أو تتابعه ، وبناء على ما سبق يمكن معرفة المحددات التالية للقوة داخل المنظمة :

١- إذا كان العمل الذي تقوم به إحدى الوحدات ذا تخصص دقيق لدرجة يصعب أن تقوم به وحدة إدارية أخرى فهنا يلاحظ إن للوحدة قوة إدارية كبيرة تميزها عن غيرها.

٢- الترابطات ، أي إذا كانت مخرجات عمل إحدى الوحدات الإدارية تدخل بصورة رئيسية في عمل وحدة إدارية أخرى .

٣- سرعة العمل ، أي إذا كانت سرعة عمل إحدى الوحدات الإدارية، ضرورية لاستمرارية العمل الكلي ، فإن هذه الوحدة تمارس قوة إدارية على بقية الوحدات الأخرى .

- أساليب استخدام القوة (استراتيجيات القوة) :

هي تلك الأساليب والأدوات التي يمارسها المديرون على المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية ، وتتضمن هذه الاستراتيجيات :

الاستراتيجيات/الأساليب المستخدمة في ممارسة القوة الأكثر استخداما

١- التبرير
٢- التحالف
٣- التودد
٤- المساومة
٥- التعزيز
٦- السلطة الأعلى

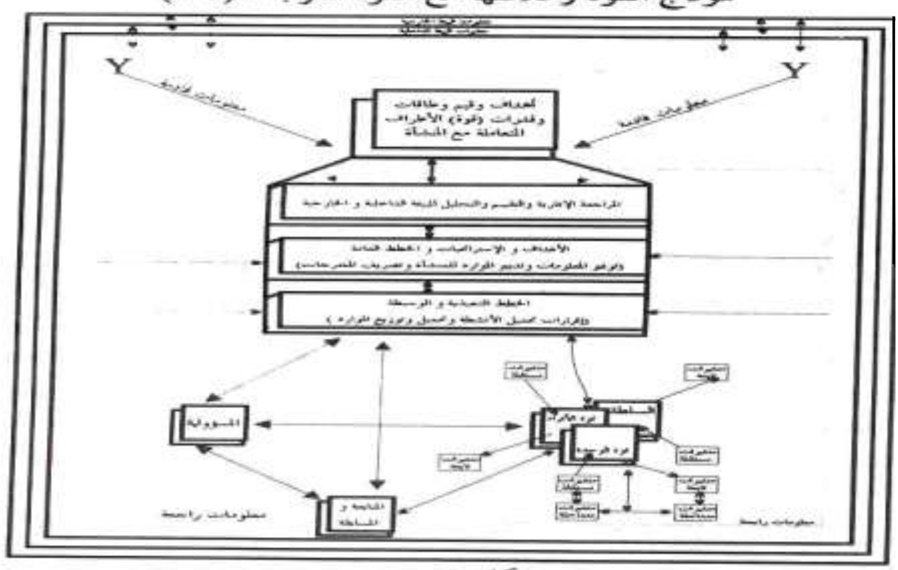
الأقل استخداما

وكما يلاحظ فإن هذه الأساليب أو الاستراتيجيات تتراوح من الأساليب الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما من قبل الإدارات ، وبناء على ما سبق فإن أساليب التبرير والتحالف والتودد هي من أكثر الأساليب استخداما في ممارسة القوة .

ويقصد بالتبرير إظهار الحقائق والمعلومات لإضفاء المنطقية على ما يتم عرضه ، أما التحالف فهو محاولات الأفراد أو الوحدات الحصول على دعم الآخرين لغايات تحقيق الأهداف، أم التودد فهو إظهار الليونة وإظهار الصداقة قبل إصدار الأوامر، وأما المساومة فهي استخدامات التفاوض لتبادل المنافع ، وأما التعزيز فهو استخدام المكافأة أو الطلب مباشرة من الأفراد للقيام ببعض الأعمال التي سبق أن تم طلبها .

ويلاحظ من خلال الاستخدامات لهذه الاستراتيجيات ، أن المديرين لا يلجئون إلى استخدام إستراتيجية العقوبات أو المكافآت بصــورة متكــررة مكون هذين الأسلوبين خارج ناطق سـلطاتهم فــي بعــض المواقــف أو الأوقات، ويوضح الشكل رقم (٩) نموذج القوة في علاقاتها مع المتغيرات البيئية .

نموذج القوة وعلاقتها مع القوة المترابطة (٥٢)



شكل رقم (٥)

## الصراع التنظيمي : مفهومه وطبيعيته :

يعتبر الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنـــا أفـــرادا ومؤسسات، وهو أمر حتمى، لأن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة بكاد يكون من الأمور المستحيلة، فالتغير مستمر ودائم في كل شيء، وهذا ما

يفسر وجود الصراع في التنظيمات كظاهرة طبيعية مما استدعى كثيرين من الكتاب وعلماء الإدارة والخبراء إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل والبحث ، حيث أشار معظم هؤلاء الكتاب إلى إن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزا ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد تترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية .

إن أي منظمة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها ، فهناك تفاعلات بين المنظمات وبين بيئاتها الخارجية والداخلية الأمر الذي يترتب عليه تغييرات مختلفة ، وعلى المستويات كافة وسبب ذلك هو وجود ظروف اقتصادية واجتماعية متغيرة باستمرار في البيئة الخارجية، وبشكل يؤدي إلى حدوث تغيرات مستمرة في المنظمة الإدارية . لذلك يمكن اعتبار المنظمة الإدارية ، نسقا اجتماعيا محددا يسعى إلى العمل لتحقيق أهداف مرسومة ويوجد لهذا النسق الاجتماعي عناصر ومدخلات تعمل للمحافظة على توازنه واستقراره واستمراره، ويوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر هذه النسق ومدخلاته الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على استخدام استراتيجيات تساعد على التخفيف من حدة وآثار هذا الصراع .

وبناء عليه نستطيع تعريف الصراع التنظيمي بأنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات ، حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع .

ولمفهوم استخدام الصراع التنظيمي في العلوم السلوكية معان عديدة تتمثل بما يلي:-

١- هناك إشارة إلى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين ظروف البيئة وعناصرها وبين المنظمات ، حيث تخلق ندرة الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية صعوبات كبيرة تواجهها الإدارة فيها يتعلق بكيفية الحصول على هذه الموارد اللازمة .

٢- هناك افتراض بأن الصراع داخل المنظمات يتكون بسبب مواقف مؤثرة وظواهر محددة في المنظمة ، كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر والقلق والتعب والخصومة .

٣- إن الاختلاف في المستويات الإدراكية لدى الأفراد يؤدي إلى ظهور الصراع في المواقف والأمور التي تواجهها المنظمات وإفرادها .

٤- إن التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل وما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى مقاومة منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية .

واستخلاصا من هذه المعاني يمكن تعريف الصراع بأنه "ارباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل" .

- مراحل تطور الصراع التنظيمي :

**اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري ، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري ، بينما يرى أصحاب ورواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي فيرون أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية .**

أولاً : المرحلة التقليدية :

**تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مع الاتجاه الذي كان سائداً عن السلوك في الفترة ١٩٣٠-١٩٤٠ بسبب ما قدمه توثرون من تجارب، أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الإفراد وتحقيق أهدافهم .**

**فالنظر للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.**

ثانياً : مرحلة الفكر السلوكي :

**يكاد التوجه في هذه المرحلة يكون مطابقاً لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع ، حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم.**

ثالثاً : المدرسة التفاعلية :

تتضمن أفكار هذه المرحلة قبول الصراع ، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وذلك لأن قدرة إدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي تترتب عليها الكفاءة والفعالية والتجديد باستمرار، ولكن إذا لم تستطيع الإدارة وكذلك الأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه فسوف يترتب على ذلك تحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي، ولهذا يمكن القول أن هناك مفهومين للصراع الإيجابي والسلبي .

ويترتب على كل مفهوم أثار معينة ، حيث تتمثل أثار المفهوم الإيجابي بما يلي :

١- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية .
٢- يساعد على تنمية المهارات والأفكار وكذلك الإبداع .
٣- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة الإدارية وكذلك للأفراد العاملين .

أما آثار المفهوم السلبي فتتمثل بما يلي :

١- إن عدم رغبة الإدارة في معرفة وسماع وجهات نظر الأفراد العاملين ستنعكس بآثار سلبية على عملهم وإبداعاتهم .
٢- يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية ، ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به .
٣- في حالة ظهور بوادر الصراع ، يجب على الإدارة الإسراع لإيجاد الحلول له خوفاً من انتشاره إلى مستويات التنظيم كافة .

- مستويات الصراع التنظيمي :

ميز الباحثون بين عدة أنواع من الصراع التنظيمي هي :

١- الصراع التنظيمي على المستوى الفردي :

يتكون هذا النوع من الصراعات عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما .

٢- الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي :

يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل من بين عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها .

٣- الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي :

يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية .

٤- الصراع بين الجماعات :

يكاد يظهر هذا النوع كسابقة عندما يكون هناك اختلاف بين إفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل .

٥- الصراع على مستوى المنظمة :

يأخذ هذا النوع من الصراعات احد الأشكال التالية :

١) الصراع الأفقي : Vertical Conflict ويحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه .

٢) الصـــراع العمـــودي : Horizontal Conflict ويحـــدث بـــين المشرف وتابعيه في العمل الـــذين لا يتفقـــون علـــى الطريقـــة المناسبة لتحقيق الأهداف .

٣) الصراع بين الموظفين والاستشاريين :ine/staff Conflict ويحدث بين الموظفين والاستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات .

٤) صراع الدور : Role Conflict ويحدث هذا الصـــراع نتيجـــة تأدية الشخص أدوارا متعددة في مجال عمله .

٥) الصراع بين المنظمات : يظهر هذا الصراع فـــي حالـــة قيـــام أحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقـــات لمنظمـــة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج ، أو التسويق ، أو الموردين.

ففي حالة الصراع على مستوى الفرد داخل التنظيم ، يلجـــأ معظـــم الإفراد الذين يواجهون ذلك إلى استخدام الوسائل التالية لمواجهة الصراع ويطلق على هذا الوسائل الإيجابية وهي :

١. السمو : يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابيـــة كـــأن ينعكس ذلك على زيادة في العمل .

٢. التعويض : وهنا يحاول الفـــرد أن يعـــوض الـــنقص فـــي قدراتـــه ومهاراته من مجال إلى مجال آخر .

أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع التي يطورهـا عـادة الأفـراد فتتمثـل بما يلي :-

١. الانسحاب : أي تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة .

٢. الإسقاط : أي إلقاء اللوم على غيره من الأفراد .

أما الصراع على مستوى التنظيم فيقسم إلى قسمين :-

١- صراع مؤسسي ، ويظهر هذا الصراع عند محاولة أحد الأقسام أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى ، مثل الصراع حول اقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية .

٢- صراع طارئ ، يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية ، كأن يتولد شعور لدى احد المرؤوسين إن لديه إلماما ومعرفة بالأمور أكثر من غيره أو أكثر من رئيسه أو مشرفة .

الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي :

ينتج الصراع الوظيفي عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره ، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية ، أما الصراع غير الوظيفي فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .

ويلاحظ أن الصراع التنظيمي يمر بمرحلة معقدة تتداخل فيها مفاهيم كثيرة منها الصراع ذاته والمنافسة والتعاون ونكران الذات ، ويمر صراع السلوك الوظيفي بمرحلة من التفاعلات بين النقطة أ والنقطة ث ، ويمكن تحديد أربعة من التفاعلات التي تدخل هنا في تشكيل السلوكي الوظيفي، وتتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين .

**نكران الذات :**

**أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة، فهو دائماً يقدم المساعدة على حساب مصلحته الشخصية. أن وتمتع الفرد بهذه الخاصية يكون لأسباب وظروف بيئية وشخصية تساهم في خلق الاستجابة لمساعدة الآخرين (الاهتمام بمصالح الآخرين).**

**أ. التعاون :**

**أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين .**

**ب. المنافسة :**

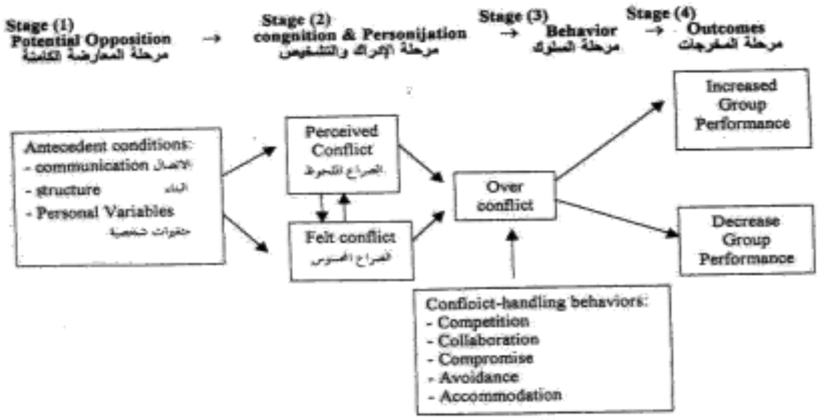
**يظهر هذا الخط من التفاعل عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في انجاز هدف ما ، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد. ويغلب التصرف بسلوك يتصف بالمقاومة تارة والتعاون تارة أخرى .**

**ج. الاختلاف :**

**ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ، ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض حيث يكون كلا الطرفين مجبرا على دخول الصراع (الاهتمام بالمصالح الخاصة) .**

ويوضح الشكل رقم (١١) عمليات ومراحل الصراع التنظيمي

شكل رقم (١١)




*"The conflict Process"*

المصدر: Stephen P. Robbins Organizational Behavior. Concepts, Controversies & Applications, 6th Ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall Inc., 1989

- مصادر الصراع التنظيمي :

**هناك عوامل عديدة لها دور كبيرة في ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة الإدارية ، كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ، ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها . أما** أسباب الصراعات التنظيمية فهي :

١- معوقات / مشكلات الاتصالات الإدارية :

**يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية ، وانعزالية**

الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم . فالاتصال والفعال يساعد على التقليل من هذه المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ، لذلك فإن التعرف على مقومات الاتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال والأداء والفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ومن أهم المشكلات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري:

المفروقات بين الأفراد ، كأن يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال نتيجة لفاروق المستوى العملي أو الثقافي أو المعرفي ، أو قد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم ، ويتضمن الاتجاهات الأشكال السلوكية التالية : الانطواء ، وحبس المعلومات ، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة وما إلى ذلك من سلوكيات غير موزونة يترتب عليها مشكلات تؤثر على الأداء الوظيفي ، وعلى كفاءة أنظمة الاتصالات . أو قد يكون هناك قصور في المهارات الإدارية أثناء القيام بعمليات الاتصال .

٢- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي :

وتتمثل هذه المعوقات او المشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاء لكل وظيفة. ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات ، وبالتالي التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية

٣-معوقات أو مشكلات تسببها البيئة :

**تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية ، وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة ، أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل ، أو عدم وجود مناخ عمل صحي ، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف .**

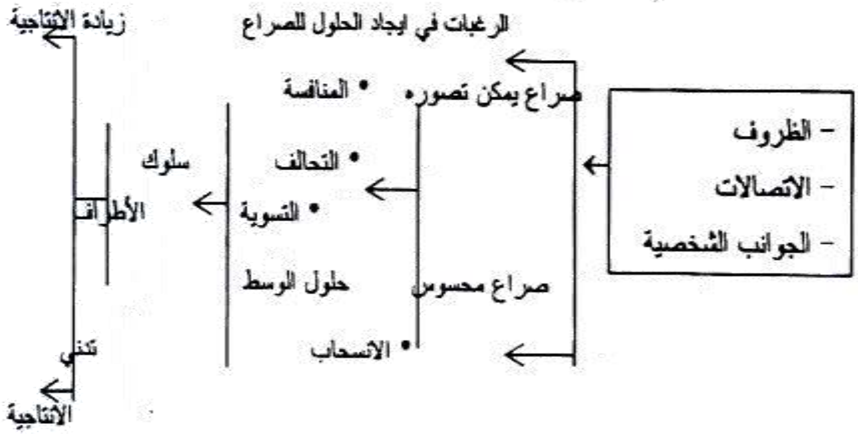
إن هذه المعوقات يترتب عليها ظهور الصراع داخل التنظيم ، وهنا يمكن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع التنظيمي هي :

١) الظروف : **كان يكون السبب في ظهور الصراع هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي .**

٢) إدارة الصراع : **كان يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقا لمفهومهم ومعرفتهم.**

٣) ترجمة الصراع : **كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.**

ويساعد الشكل رقم (١٢) على زيادة فهم ومعرفة عمليات الصراع وآثاره: (٦٣)




**شكل رقم (١٢)**

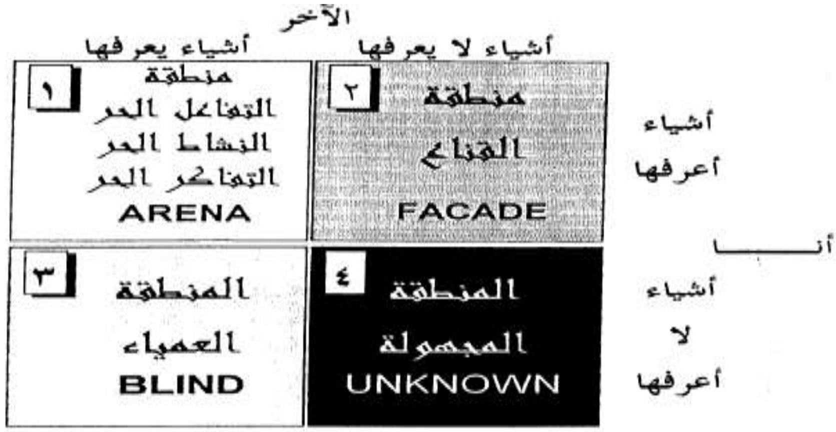
ويلاحظ من الشكل رقم (١٢) أن نتائج الصراع قد تكون إيجابية أو سلبية، وهنا على الإدارة دراسة وتحليل البيئة الداخلية بهدف التعرف والوقوف على ما قد يظهر من صراعات ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها.

وقد يساعد استخدام بعض الألفاظ أو الكلمات على التخفيف من حدة الصراع أو زيادته ، ويوضح الجدول التالي بعض هذه الكلمات أو الألفاظ المساعدة على زيادة حدة الصراع ، أو الهادفة إلى تخفيضه أو حلة .

بعض الألفاظ أو الكلمات على التخفيف من حدة الصراع أو زيادته

| اللغة التي تساعد على زيادة حدة الصراع داخل بيئات الأعمال | اللغة التي تساعد على تخفيض أو حل الصراع داخل بيئات العمل |
|---|---|
| ١- أنت | ١- أنا |
| ٢- كان أداؤك ضعيفا | ٢- كان الأداء أقل من ١٠% عن مستوى الأداء المطلوب . |
| ٣- أنت على خطأ | ٣- كيف نجد حلا يرضي كلينا |
| ٤- أنت قلت ، فعلت | ------------------------- - |
| ٥- تجعلني اظهر كإنسان أحمق | ------------------------- - |

ويمكن استخدام بعض النماذج للمساعدة في فهم ومعرفة الصراع التنظيمي ، كأن يتم استخدام نموذج نافذة جوهاري الذي تم تطويره من قبل جوزيف لفت وهاري انج هام، حيث يساعد هذا النموذج على فهم وتفسير بعض أنواع الصراع ، كالصراع بين الفرد والآخرين كما هو موضح في الشكل التالي:




ظهر هذه النموذج نوعين من المعلومات ، معلومات متـــوافرة عـــن الفرد ، ومعلومات عن الآخرين . وهنا يعكس كل رقم مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين شخص وآخر ، فمنطقـــة ١ وهي منطقة تظهر (التبادل والتفاعل الحر والمشترك) فـــي الإدراك تمثـــل السلوك والمشاعر المعروفة لدى الشخص وكذلك المعروفة لدى الآخرين ، وفي هذه الحالة يكون هناك مصدر ضعيف لظهور الصراع. أما المنطقـــة رقم ٢ وهي (القناع) فإن المشاعر والسلوك وكذلك الأفكار تكون معروفـــة للفرد فقط وغير معروفة للآخرين، فالشخص في هذه المنطقة يحاول إخفاء المعلومات عن الآخرين خوفا من ردود الفعل، وهنا يبقى الشـــخص غيـــر معروف للآخرين ، وهذا الموقف يترتب عليه ظهور الصراع . أما المنطقة رقم ٣ (العمياء) فتتضمن المشاعر والأفكار والسلوك المعروفة للآخـــرين وغير المعروفة للشخص نفسه وفي هذه الحالة يصبح الفرد نتيجة لســـوء تصرفاته مصدر إزعاج ومصدر لظهور الصراع.

إما المنطقة رقم ٤ (المجهولة) فتتضمن الأفكار والسلوك والمشاعر غير المعروفة لكل من الشخص وكذلك الإفراد الآخرين ، وهي بذلك إنما تعكس المشاعر المكبوتة، وهنا يظهر الصراع نتيجة لعدم التفاهم بين الشخص والإفراد الآخرين .

وتمر عملية الصراع بمراحل عدة تتمثل في :

**مرحلة الصراع الكامن** : وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع، ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة ، والحاجة إلى الاستقلالية ، وتشعب الأهداف . .

١- مرحلة إدراك الصراع: وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة ، كأن يسئ طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.

٢- مرحلة الشعور بالصراع : وفي هذه المرحلة قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر .

٣- مرحلة إظهار الصراع : وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكل متصارع عليها .

٤- مرحلة ما بعد الصراع : إذا كانت هناك حلول للصراع ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف سواء كانوا إفرادا أم جماعات أم منظمات ، ولكن إذا لم يكن هناك حل أو حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة ، وسوف تتفاقم وتزداد، وسوف تنفجر في أي لحظة .

## إدارة الصراع التنظيمي في بيئات العمل :

**وفي حالة ظهور الصراع الفردي داخل بيئات العمل يجب على الإدارة إتباع إستراتيجية معينة لتخفيف حدة الصراع بشكل يؤدي إلى تقليل الخسارة المترتبة على هذا الموقف، وتلجأ الإدارة في حالة حدوث هذا النوع من الصراع إلى استخدام أحد الأساليب أو الاستراتيجيات التالية :**

- **الانسحاب .**
- **التهدئة .**
- **الحلول الوسط .**
- **الإجبار .**
- **المواجهة .**

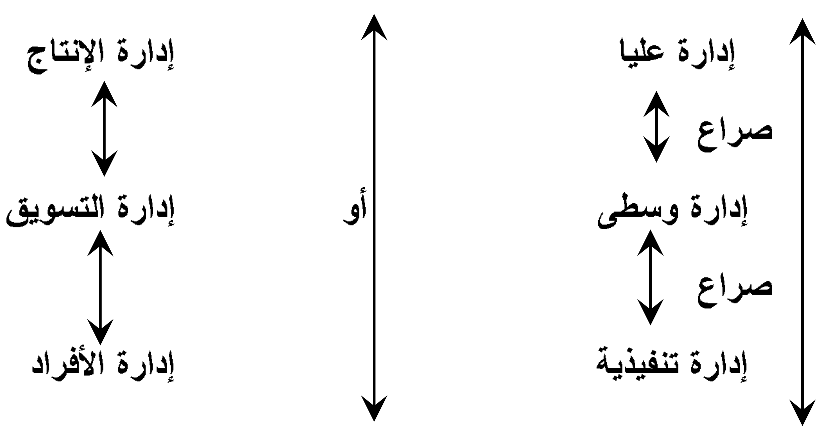
1) الانسحاب : **هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة، كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات ، وعلى الرغم من سلبية هذا الأسلوب إلا أنه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير ، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير يؤدي إلى حدوث تغيير في الموقف، أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في حالة غياب المدير.**
2) التهدئة : **وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق إتباع إستراتيجية سلوكية تتمثل في أن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً ، مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف وتقدير عواقب هذا الصراع على المنظمة الإدارية .**

٣) حلول الوسط : أي اختيار المدير لبديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.

٤) الإجبار : وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع بين الأطراف، إلا أن هذا الأسلوب لا يفضل استخدامه في كل الحالات بل في مواقف وحالات طارئة .

٥) المواجهة : الاعتراف صراحة بوجود صراع تنظيمي ، ومن ثم لجوء الإدارة إلى استخدام النهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول تكون مقبولة لدى كل الأطراف .

ولكن في حالة حدوث الصراعات بين المجموعات فإنه يتم استخدام استراتيجيات وأدوات تستخدمها الإدارة تختلف عما تم استخدامه في مواجهة الصراعات على المستوى الفردي، وتتخذ الصراعات بين المجموعات داخل التنظيم أحد الإشكال التالية :



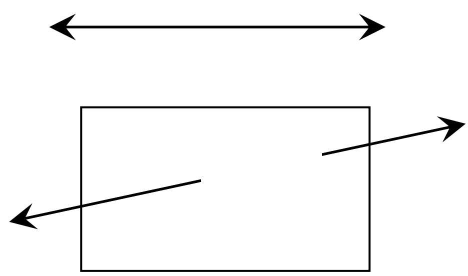
فقد يحدث الصراع بين الإدارة العليـــا والإدارة الوســـطى، أو الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، أو بين الوسطى والإدارة التنفيذية ، أو قد بـــين إدارة الإنتاج والتسويق وإدارة الأفراد، وقد يمتد ليشمل كـــل المســـتويات الإدارية داخل المنظمة ، وقد يمتد الصراع أيضا إلى الوظائف فيحدث بـــين الإدارة العليا والإدارة الاستشارية .

إدارة عليا إدارة استشارية

أو قد يكون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

تنظيم رسمي

تنظيم غير رسمي



الإدارة الحريصة التي تسعى إلى دراسة وتحليل المنـــاخ التنظيمـــي بصورة مستمرة للتعرف على هذه المشـــكلات ومحاولـــة إيجـــاد الحلـــول المناسبة لها ، تبحث دوما عن أدوات واستراتيجيات تســـاعد فـــي وضـــع الحلول . ومن هذه الأدوات أو الاستراتيجيات :

التفاوض : أي محاولة معرفة أسباب الصراع والعمل على تخفيفه .

١) استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلا من استخدام النهج البيروقراطي.

٢) محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية .

٣) تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح عمل الفريق .

٤) استخدام أنظمة اتصالات فعالة وباتجاهات مختلفة .

٥) تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة .

٦) تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي .

وتعتبر مهارة إدارة الصراع على كل المستويات من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والإفراد العاملين ، وذلك لضمان مستقبل مستقر وناجح للمنظمة الإدارية، وتحقيق ما يلي :

١- للحصول على التغيير البناء وإدارته ، فكثير من المنظمات الإدارية تسعى للتقدم والتطوير، وهذا المتطلب يعني في جوانب المنظمة الإدارية كافة بالرغم من أن هذا التغيير سواء كان سلبيا أم إيجابياً ، سيؤدي إلى أنواع كثيرة من الصراع داخل المنظمة الإدارية.

٢- للمساعدة في معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد والمنظمات.

٣- لتنمية إدارة فريق العمل ، فهذا يجبر الإدارة على تطوير مهارات الإفراد وتقبل بعضهم بعضا كفريق عمل متجانس بالرغم من إن هذا الأسلوب الإداري لا بد وأن يظهر بعض الصراعات بين الإفراد من حين لآخر .

## تفويض الصلاحيات والتطوير التنظيمي:

يعتبر التحول الكبير في مهام المنظمات ، والانتقال من الدور التقليدي إلى الدور الحديث من الظواهر الأساسية في المجتمعات الحديثة الأمر الذي أصبحت بموجبه عمليات ممارسة السلطة – نتيجة للتوسع الكبير في مختلف جوانب الحياة على درجة كبيرة من التعقيد . ولما كانت ظاهرة السلطة العامة تتجسد في أيدي أفراد قلائل هم ممن يمارسون السلطة باتخاذ القرارات فقد أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى توسيع نطاق هذه القاعدة وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين بشؤون الهيئات والمنظمات العامة لكي تلبي الاحتياجات الجديدة التي تتجدد على الدوام .

ويترتب على رئيس أي منظمة إدارية تحقيق أهدافها مقابل تزويده بمسؤوليات وسلطات وصلاحيات واسعة ، يساعده في القيام بها أفراد آخرون تحت إشرافه وذلك كما هو محدد في البناء التنظيمي ووفقاً للأنظمة والقوانين بالإضافة إلى إعطاء هؤلاء بعض الاختصاصات أو المهام التي يكلف الرئيس بها بعض الأفراد ونظراً لأن الأفراد لديهم طاقات محدودة في ممارسة الوظائف فإن مطالبة الرؤساء بالهيمنة على كل الصلاحيات أمر فوق طاقة هؤلاء الأفراد الأمر الذي يتطلب توزيع السلطة أو جزء من هذه الصلاحيات إلى أفراد آخرين يتمتعون بقدر كبير من المهارات والقدرات والكفاءات أي أن على الرؤساء تطبيق المنهجية الحديثة في الإدارة بما

فيها تفويض الصلاحيات فتفويض الصلاحيات أحد المواضيع المهمة التي تم البحث فيها بصورة جدية لما لها من أهمية في تطوير البناء التنظيمي وتحديثه .

- مفهوم التفويض وأنواعه :

تناول الباحثون موضوع التفويض بالبحث والدراسة وتعددت تعريفات التفويض وتنوعت نتيجة للاختلاف في رؤى الباحثين لمفهومه فقد عرف " بأنه عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفعالة لمتطلبات العمل ".

وفي تعريف آخر للتفويض بأنه " نقل الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤولية على تلك الاختصاصات المفوضة".

وكما يعرف التفويض هو " أن يعهد الرئيس الإداري وفقاً لما يسمح به القانون لأحد مرؤوسيه بممارسة بعض الاختصاصات التي تدخل في مهام وظيفته التي يشغلها"وهو أسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري تفادياً لمساوئ التركيز الإداري لجميع السلطات في يد الرئيس مما يؤدي إلى كثرة ضغط العمل والبت في الأمور دون فحص ودراسة كافية وبالتالي تعطيل العمل وإضاعة الوقت وإطالة الإجراءات وهي السمة الغالبة في النظم الإدارية المختلفة وبهذا المعنى فإن التفويض لا يتضمن تنازلاً عن

السلطة وإنما هو عمل إرادي يتم بإرادة المفوض ، ويتضمن إشراك المفوض إليه في بعض سلطاته مع الرقابة والتوجيه من جانب المفوض.

فالتفويض يتضمن في معناه مسؤولية ثنائية والشخص المفوض إليه السلطة يصبح مسئولا أمام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي فوض فيه ، ومع ذلك يبقى الرئيس مسئولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه .

والتفويض في المجال والنشاطات الإدارية هو تلك العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جزءاً من صلاحياته إلى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوس من إنجاز الأعمال المكلف بها ومن البديهي أن يقوم المسئول عن عملية التنظيم باتخاذ القرار على أي من المستويات الإدارية التي تجري فيها عملية التنظيم باتخاذ القرار على أي من المستويات الإدارية التي تجري فيها عملية وضع القرارات والمدى الذي يسمح فيه للمتمتعون بالصلاحية بتمرير عملية وضع القرارات من المستويات العليا إلى المستويات الأقل إنما يعكس ممارسة المدير لعملية تفويض الصلاحيات فالغرض من التفويض هو تمكين المرؤوسين من القيام بواجباتهم وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم لأن انعدام التفويض يخلق حالة لا يحق فيها لأي فرد في المنظمة – باستثناء الرئيس – القيام بأي عمل من الأعمال .

وهناك من يخلط بين مفهومي التفويض والحلول بالرغم من وجود اختلاف بينهما. ولتوضيح هذا الغموض سنقارن بين تعاريف التفويض السابقة و التعارف حول مفهوم الحلول ، فالحلول هو " قيام من يحدده القانون بحكم وظيفته بممارسة كافة اختصاصات أحد شاغلي الوظائف العليا في حالة غيابه ويكون مسئولا عنها".

إلا أن التفويض لا يعني تخلي الــرئيس الإداري عــن ســلطاته أو مسؤولياته كلياً ولهذا فإن من ضمن صلاحيات الرئيس الإداري أن يقــوم بسحب أو إلغاء الصلاحيات الممنوحة لمساعديه ولمن فوض إليهم القيــام ببعض أعماله.

وبناء على ما تقدم فإن التفويض هو مفهوم إداري يعهد بموجبــه من له ولاية الاختصاص ببعض اختصاصاته إلى وظيفة أدنى من وظيفتــه مرتبة ويعادل الاختصاص المفوض من قبل شاغل الوظيفة الأولى مع بقاء مسؤولية صاحب الولاية قائمة أمام رئيسه الأعلى .

نظرية التفويض :

يعتبر التفويض الفعال جوهر العملية الإشرافية ، حيث ينظر البعض إلى التفويض على أنه إعطاء سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الــدنيا في الهيكل التنظيمي ، وهذا معناه أن التفويض لا يجوز لغير القادرين على القيام به ، فوفقاً للهيكل التنظيمي الرسمي وحسب مفهوم التفويض هنــا ، فإن الشخص يعطي التفويض وفقاً للقدرات التي يتطلبها المستوى الوظيفي ، وبذلك لا يجوز لأي مشرف أن يعطي أي تفويض إلى شــخص آخــر لا يكون قادراً على اتخاذ القرارات ، وهذا يتطلب أ ن يكون لــدى المشــرف فكرة جيدة عن كل يملك المرؤوسون من مهارات وقــدرات علــى تحمــل المسؤولية .

وبالرغم من أن نظرية التفويض تفيد بأن المديرين غير فعالين إذا كانوا يتخذون القرارات التي بإمكان من هم أدنى منهم مرتبة اتخذها

مما يجعلها ذات علاقة بعمليات اتخاذ القرارات ، إلا أنه ينظر إلـــى النظرية من خلال تحديد المشرف لمهام وواجبات معينـــة للمرؤوســـين . ويكون التفويض وفقاً لهذه النظرية من وقت إلى آخر أو بصفة دائمـــة ، حيث إن المشرف يعتبر المرؤوس قادراً على القيام بهذه المهام .

ويعتمد نجاح المديرين على ما يتوافر لديهم من مهارات وقـــدرات في عمليات التنظيم من تخطيط ، ورقابة وتنظيم ، وقيـــادة ، فالنظريـــات التقليدية في الفكر الإداري تعالج موضوع التفويض على أنه من الأمـــور المستجدة ، كون المدير يمتلك كل الصلاحيات في إدارة الأمور والعمليـــات داخل التنظيم، وعلى العاملين القيام بالإنجاز وفقاً للتعليمـــات ، كمـــا فـــي الشكل التالي.




أما الفكر الاداري الحديث فينظر إلى أنه يجب تفويض كل فرد في التنظيـــم قدراً من السلطة وإعطائه فرصة إدارة عمله بنفسه.




فالتنظيم هو روح الإدارة ،وهو الأداة اللازمة لتحقيـــق أهـــدافها ، ومما يزيد أهمية التنظيم أنه عملية تتسم بالاستمرار والتجـــدد والـــدوام ، وهو عملية متطورة . وتختلف أهمية التنظيم باختلاف طبيعة المنظمات

وأهدافها وتنوع نشاطاتها وحجم الخدمات التي تؤديها ودوائر العمل وضيق أو اتساع الطاقات المادية والبشرية المخصصة لها . ويكون نطاق الإدارة في التنظيم محدداً ، إذ لا يستطيع المدير القيـــام بمفـــرده بتنفيـــذ سياسات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة ومباشرة جميع سلطاته ، ذل يجب أن يعهد ببعض هذه الصلاحيات إلى المرؤوسين الذين يشرفون عليهم .

فالتفويض هو جزء من التنظـــيم ، حيـــث يلـــي تحديـــد الأهـــداف والسياسات والخطط تفويض السلطة التـــي تصـــاحب هـــذه الإجـــراءات ، فالرئيس الأعلى يستطيع في بعض الأوقات أن يفوض صلاحيات معينة إلى الأفراد العاملين بدلاً من أن يقوم بكل صغيرة وكبيرة ، وبذلك يســـتطيع أن يضاعف نشاطه ، ويطور مهاراته وقدراته.

وتدل الأدبيات على أن نطاق الإدارة يتحدد طبقاً لأبعاد معينـــة مثـــل الوقت ، والشخصية ، والنشاط ، والمعلومات المتوفرة . فبعد الوقت يحدد الأعمال التي يمكن أن يحققها القائد في فتـــرة زمنيـــة معينـــة ، ونطـــاق الشخصية والنشاط يحددان عدد العاملين الذين يمكن أن يؤثر فيهم بحماسة وفعالية ، ونطاق معلوماته يحدد ما يمكن أن يستوعبه مـــن موضـــوعات، وبناء عليه وعلى ضوء الأبعاد سالفة الذكر يمكن التعرف على مـــدى مـــا يمكن للقائد أن يقوم به ، وما يمكن أن يتركه لغيره من أعمال معينة على

أساس التفويض.

## أهداف التفويض :

للتفويض - كعملية إدارية - آثار إيجابيه على الأداء الوظيفي والإنجاز وتتمثل هذه الآثار بتحقيق الأهداف التالية :

١- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية :

إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من الصلاحيات والسلطات الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعده على مراقبة كل ما يدور في التنظيم من أنشطة وعمليات ومراقبه بشكل يمكن الرئيس من رصد جميع العمليات التنظيمية،أضف إلى ذلك ما يتوافر له من وقت وجهد يستطيع بذلهما في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم والمتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتوجيه والتنسيق والتخطيط ورسم السياسات ومتابعة وتنفيذ أهداف التنظيم الإداري .

٢- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار :

يعني التفويض تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية والإبتكارية فعند تفويض القيام بواجبات معينه إلى بعض الأشخاص فإنهم سينجزونها بصورة أفضل عما هو متبع في الطرق العادية ويكون للتفويض – كعملية إدارية – القدرة على اكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها .

٣- تخفيض التكاليف :

تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيف التكاليف المادية والمعنوية وتساعد على الإسراع في الإنجاز وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية وبالتالي في خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الأفراد والأجور

تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية :

إن التفويض هم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به بالإضافة إلى شعورهم بالرضا والحماس ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم .

فالتفويض بهذا المفهوم يساعد المرؤوسين على تنمية مهاراتهم عن طريق الخبرة بشؤون الأفراد وشؤون التنظيم مما يترتب عليه إعداد قيادات إدارية مستقبلية تتحمل المسؤولية وتحافظ على استمرارية البناء التنظيمي .

٤- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري :

إن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالوجبات المطلوبة وهو بهذا المعنى تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها بالواجبات عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم ، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الإفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم وأن الفرد هو عضو فعال في بيئة عمله وفي مجتمعه وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى ولإدارته ، وتسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم

## أشكال التفويض :

تعددت تقسيمات التفويض فهو عدة أنواع منها:

١- التفويض إلى الأسفل :

أي إعطاء بعض المرؤوسين سلطات معينه من قبل الرئيس الأعلى للقيام بها .

٢- التفويض إلى الأعلى :

ويكون هذا الشكل من التفويض عكس ما هو معمول به في التفويض

إلى الأسفل حيث يتم إعطاء صلاحيات جديدة من قبل أعضاء التنظيم أو مجالس الإدارة كما هو في القطاع الخاص إلى الرئيس الأعلى لكي يتولى القيام بها بصورة كاملة ويحق له ممارسة كل الصلاحيات المعطاة .

٣- التفويض الجانبي :

ويمارس هذا النوع من التفويض على مستوى الرؤساء أصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة .

٤- التفويض المباشر وغير المباشر :

ويترتب على التفويض المباشر إعطاء الصلاحيات والسلطات أو جزء منها إلى المرؤوسين بصورة مباشرة ودون تدخل طرف ثالث أي مخاطبة الرئيس الأعلى لمن هم دونه مباشرة ولكن في حالة التفويض غير المباشر وهذا قليلاً ما يتم تطبيقه فإنه يمكن أن يتم تفويض من الصلاحيات والسلطات إلى شخص عن طريق تدخل طرف ثالث لإعطائه والسماح له بمباشرة عملية التفويض .

التفويض الرسمي وغير الرسمي :

يكون التفويض رسمياً حينما يتم إعداده وفقاً لقواعد قانونية وأنظمة مكتوبة وبشكل متعارف عليه ، ولكنه يكون غير رسمي حينما لا يخضع للأنظمة والقواعد القانونية بل يكون مبنياً على الأعراف والعادات والتقاليد .

٥- التفويض المشروط وغير المشروط :

يكون التفويض مشروطاً عندما يتطلب قبل إجرائه ضرورة موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس (المفوض ) للقيام بممارسته على أرض الواقع ويكون التفويض غير مشروط عندما يكون المرؤوس ( المفوض له ) حراً في البدء بممارسته دون أخذ موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى .

٦- التفويض الجزئي الكامل والجزئي غير الكامل :

يبقى التفويض جزئياً ، لأن التفويض الكامل يعتبر نزولاً عن الاختصاصات من جانب الرئيس وهو أمر غير مشروع .

٧- التفويض العام والخاص :

التفويض العام يتمثل في إعطاء الرئيس الأعلى مجموعة من الاختصاصات ذات المهام والواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوس ولكن دون أن يترتب على ذلك تفويض مطلق أو كامل بل تفويض عام محدد في بعض المجالات أما التفويض الخاص فهو إعطاء الرئيس الأعلى للمرؤوس سلطات من أجل تنفيذ مهمة معينة.

التفويض المؤقت والدائم :

يكون التفويض أحياناً مؤقتاً لظروف طارئة ولفترة زمنية معينة حيث ينتهي التفويض بانتهاء الوقت المحدد له . أما التفويض الدائم فيبقى سريانه إلى حين صدور قرار من الرئيس الأعلى بإنهائه .

٨- التفويض البسيط و المركب :

التفويض البسيط هو تلك الحالة التي يقوم بموجبها الرئيس الأعلى بتفويض جزء محدد من اختصاصاته لشخص ما بينما يعني التفويض المركب تفويض الرئيس الأعلى لجزء كبير من اختصاصاته لعدد من الأشخاص يقومون بذلك مشتركين .

مراحل عملية التفويض :

هناك مجموعة من المراحل التي تحتاجها عملية التفويض لكي يكون التفويض على درجة كبيرة من النجاح والفعالية هذه المراحل تتضمن ما يلي

أولاً: التحليل الوظيفي :

تحتاج عملية التفويض الناجحة إلى اعتماد المنهجية العلمية كالتحليل الوظيفي الذي يقوم بإجراء الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية وتحديد الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات والوظائف التي يحتاج إنجازها إلى التعاون بين أكثر من فرد أو قسم . ويتطلب القيام بالتحليل الوظيفي من المدير أن يوضح – بصورة دقيقة – الأهداف

والنتائج المتوقعة وما يقوم به وهل يستطيع أي إنسان أن يقوم بما يقوم به المدير وهل هناك إمكانية لتدريب أشخاص آخرين؟ هذه الأسئلة والاستفسارات على المدير أن يقوم بالإجابة عليها بصورة واضحة من خلال قيامه بالتحليل الوظيفي حتى يستطيع الإقدام على عملية تفويض ناجحة .

ثانياً : تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين :

يلاحظ هنا أن المدير لا يستطيع تفويض كل صلاحياته واختصاصاته ولكن هناك بعض الجوانب المتعارف عليها والتي يمكن للمدير أن يفوضها للمرؤوسين منها : القرارات المتعلقة بمهام تتكرر في العمل .

١. المهام التي تجعل المدير متخصصاً تخصصاً دقيقاً وتبعده عن تكوين صورة عامة عن العمل .
٢. المجالات التي يكون فيها المرؤوسين مبدعين ومؤهلين .
٣. بعض جوانب العمل التي لا يرغب المدير في القيام بها .
٤. بعض المجالات التي يرغب المدير في تطوير مهارات المرؤوسين فيها .

ثالثاً : تخطيط تفويض الصلاحيات :

للقيام بتفويض بعض الصلاحيات يجب على المدير أن يراعي الأمور التالية :

١. معرفة العمل معرفة شاملة من خلال عمليات التحليل الوظيفي .
٢. دراسة التفاصيل في العمل والقرارات المتعلقة بالعمل.
٣. توضيح حدود معايير الأداء الوظيفي وتحديدها .

٤. تحديد وسائل الرقابة الفعالة والعمل على تطبيق نظام رقابي فعال .

رابعاً: اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلين للقيام بعملية التفويض :

يترتب علي المدير أن يراعي في اختيار الأشخاص الذين سوف يفوض إليهم صلاحية أو جزء منها أن يكونوا ذوي كفاءات عالية ومهارات تؤهلهم للقيام بمسؤولية التفويض ، ولكن بالرغم من ذلك على المدير أن يراعي الأمور التالية في اختيار الأشخاص المناسبين :

١. القدرات والمؤهلات والاستعدادات .
٢. مدى حاجة الشخص إلى تفويض الصلاحيات .
٣. مدى ما ينطوي عليه التفويض من تحد للشخص المفوض إليه .

خامساً : القيام بعملية التفويض :

وهنا يجب مراعاة الأمور التالية عند القيام بعملية التفويض :

١. تحديد النتائج المتوقعة وتحديد الأولويات من الأشخاص والذين سيتم التفويض إليهم ومسؤولياتهم .
٢. تحديد المدى للسلطات المعطاة في التفويض .
٣. بيان أهمية العمل المفوض للشخص أو المرؤوس .
٤. الاهتمام بعملية الاتصال وتشجيعها بين طرفي الاتصال .

سادساً : المتابعة :

وحتى تكون عملية متابعة التفويض ناجحة ، لا بد من مراعاة ما يلي :

١. ضرورة وصول المعلومات اللازمة للرقابة إلى المدير في الوقت اللازم.
٢. السرعة في اتخاذ الإجراء إذا تطلب الأمر ذلك .

٣. إعطاء أهمية للنتائج .
٤. تشجيع المرؤوسين على الاستقلال في اتخاذ القرارات .
٥. ضرورة قبول المدير الاختلاف في وجهات النظر مع المرؤوسين .
٦. ضرورة التأني قبل سحب الصلاحيات المفوضة إذا وقع خطا ما .
٧. مكافأة المفوض إليهم الذين يمارسون الأعمال المفوضة بصورة ناجحة .

## الشروط الواجب توافرها في التفويض الفعال :

للقيام بعملية التفويض كعملية إدارية فعالة وناجحة وقادرة على تحقيق الغرض منها ، لابد من توافر شروط عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية وإنما في عملية التفويض نفسه بكل جوانبه ومن هذه الشروط :

١- التفويض لا يكون جزئياً :

يجب أن يكون أحد أهداف التفويض تخليص الرئيس الأعلى من الكثير من الأعباء والإجراءات الإدارية اليومية التي تشغله وتأخذ كل وقته حتى يستطيع التفرغ إلى الأعمال الأخرى مثل التخطيط والإشراف والرقابة . فالتفويض يجب أن لا يتضمن كل الاختصاصات وإنما بعض الصلاحيات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار.

٢- لا تفويض للمسؤولية :

إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من صلاحياته واختصاصاته لا يعني تخلي الرئيس عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضاً لبعض المرؤوسين فالرئيس يقوم بتفويض جانب من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته كاملة .

عدم تفويض ما تم تفويضه :

لا يجوز للمرؤوس الذي فوضت إليه بعض الصلاحيات أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه إلى مرؤوسين أدنى منه من حيث المستوى الإداري .

٣- وضوح حدود التفويض :

أي تمتع التفويض بالوضع القانوني السليم وأن يتم كما حدده القانون وعلى المفوض إليه بعض الصلاحيات أن يلتزم هو وكذلك الرئيس الأعلى بالجوانب القانونية للحفاظ على شرعية عملية التفويض .

٤- حق الرئيس في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها :

يمكن للرئيس الأعلى بعد إعطاء التفويض في بعض الصلاحيات والسلطات إلى المرؤوسين القيام بمراقبة مرؤوسيه وتوجيههم وإرشادهم إلى كيفية ممارستهم للسلطة ويحق له بعد عمليات الرقابة والإرشاد إذا رغب أن يعدل من السلطات المفوضة.. لكن لا يجوز للرئيس بعد عملية التفويض إلى المرؤوسين أن يتدخل ويمارس السلطات والصلاحيات التي قام بتفويضها إليهم .

٥- أن يتضمن التفويض الاختصاصات :

والأعمال التي على درجة كبيرة من التجانس والتشابه والتكامل بشكل يساعد على تحقيق عملية التنسيق بينها .

٦- قانونية التفويض :

لا يوجد تفويض بدون نص وهنا يلاحظ ما يلي :

١. لا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين أو الأنظمة المرعية

لأن عدم التفويض هو القاعدة والتفويض هو الاستثناء ، وكل تفويض لا يستند إلى فعل يجيزه مصيره الإبطال.

٢. لا يجوز التفويض إلا لمن حددهم القانون أو النظام .

٣. لا يجوز التفويض إلا في المسائل التي حددها القانون أو النظام .

٤. لا يجوز تفويض الصلاحيات التي أعطيت لسلطة بموجب القانون أو النظام .

٥. يجوز للمفوض أن يمنح تفويضه أو أن يرجع عنه في أي وقت يشاء لأن التفويض عمل اختياري يمارسه المفوض بكل إرادته .

٧- علنية التفويض :

وتتضمن علنية تفويض السلطة أمرين :

١. أن يكون تفويض السلطات مكتوباً وليس شفوياً وأن يتضمن الصراحة في محتواه وليس ضمنياً ، ولكن يجوز في بعض الحالات أن يكون التفويض شفوياً إذا أجازت النصوص القانونية ذلك .

٢. أن يتم نشر التفويض بالجريدة الرسمية ، وأن يتم الإعلان عنه بطريقة رسمية وواضحة فالإعلان عنه عملية ضرورية لإضفاء الصفة الشرعية عليه كخطوة مكملة لشرعية عملية التفويض .

متطلبات التفويض الفعال :

**هناك متطلبات ضرورية يجب توافرها حتى تتم عمليـــة التفـــويض بصورة سليمة وفعالة ، وتعتبر ضرورية وإجبارية لكي تعطي التفـــويض المقومات الهادفة لإنجاحه ،** من هذا المتطلبات ما يلي :

أولاً: أن يتم تحدي الواجبات والوظائف تحديداً واضحاً وليس عاماً :

**وأن تتمتع بدرجة كبيرة من الدقة والوضوح وليس الغموض ، فهذا العمل يتطلب ضرورة إجراء التحليل الـــوظيفي الكامـــل لكـــل المســـتويات الإدارية حتى تتضح العلاقة بين الإدارة العليا والمرؤوسين ، أضـــف إلـــى ذلك أنه يتطلب من المدير أن يكون على درية وعلم بالمهام والمسؤوليات حتى يكون على معرفة بالأمور التي يمكن تفويضها ، والأمور التي يصعب تفويضها لوجود تأثير لها على أهداف التنظيم وسياساته . ولكن يلاحظ هنا أن المدير قد يواجه صعوبة كبيرة في العمل على تصنيف هـــذه الوظـــائف نتيجة لاختلافها واختلاف بيئاتها وظروفها .**

ثانياً : الثقة التي يتمتع بها المدير :

**وهنا يتفاوت المديرون أو الرؤساء في درجة الثقـــة والمصـــداقية بمرؤوسيهم فيما يتعلق بالتفويض ، فهنالك بعض الرؤساء الذين يهـــابون التفويض نتيجة لعدم وجود درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين أو لعجزهم وعدم قدرتهم على تطبيق الوسائل الرقابية المناسبة نتيجة لتدني مهاراتهم**

الإدارية والقيادية ، أو لوجود شعور عند بعض المديرين بأن التفويض يتضمن تقليل أهمية المديرين أو الرؤساء أمام المرؤوسين ، بينما يعتقد بعض الرؤساء من ناحية أخرى بأن المرؤوسين لا يتوافر بينهم أشخاص مناسبون أو قادرون على القيام بالتفويض .

**ثالثاً :** ضرورة الاختيار المناسب للمرؤوسين الذين سنفوض إليهم السلطات :

على الرئيس أن تكون لديه القدرة على اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بالمهام التي سوف يتم تفويض أدائها إليهم ، وأن تتوافر لديهم المعرفة بأن هؤلاء المرؤوسين على قدر كبير من المسئولية والحرص والاطلاع ، وأن استخدامهم للتفويض لن يخرج عما هو متفق عليه . إن عملية البحث عن الأكفاء من المرؤوسين عملية شاقة يواجه بعض الرؤساء صعوبات كبيرة فيها تتمثل في رفض بعض المرؤوسين قبول التفويض خوفاً من المسؤوليات التي ستترتب على ذلك ، أو نتيجة لعدم وجو أنظمة حوافز جيدة تشجع المرؤوسين على الإقدام وقبول هذا التحدي .

رابعاً : كفاءة أنظمة الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم.

يتطلب التفويض الناجح توافر أنظمة اتصال واضحة ومفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين ، فكلما توفرت هذه المتطلبات كلما تشجع الرئيس على القيام بتفويض السلطات إلى غيره من المرؤوسين لتحقيق الأهداف وإنجازها ، فالتفويض الفعال يتطلب ضرورة تدفق المعلومات بصورة سليمة تساعد على فهم الأمور والوقوف عليها بصورة أفضل .

خامساً : نطاق الإشراف المناسب :

أي العدد المناسب من الأفراد العاملين الذين يستطيع المدير أن يتولى الإشراف وممارسة العملية الإدارية عليهم بنجاح من حيث الوقت والتوجيه والرقابة ، وأن لا يتجاوز هذا العدد قدرات المدير المتوافرة . والجدير بالذكر أن أدب الإدارة لم يحدد العدد المثالي الذي يستطيع المدير أن يشرف عليه ، فهناك متغيرات كثيرة تؤثر على عملية الإشراف منها:

١ ــ طبيعة الأعمال .

٢ ــ طبيعة المرؤوسين وقدراتهم .

٣ ــ طبيعة الرئيس وقدراته .

٤ ــ المناخ التنظيمي .

## ـ المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية التفويض :

تتفاوت المعوقات التي تواجه عملية التفويض وتتعدد أبعادها . وتقسم العوامل المتعلقة بهذه المعوقات إلى :

أولاً : عوامل تتعلق بالرئيس الإداري .

ثانياً : عوامل تتعلق بالمرؤوسين .

ثالثاً : عوامل تتعلق بالتنظيم .

أولاً : العوامل المتعلقة بالرئيس الإداري :

تعتبر مقاومة الرئيس للتفويض من المعوقات ، ويتمثل ذلك:

١. الرئيس الذي تنقصه الخبرة العملية يبقى في حالة تردد فيما يواجهه من اتخاذ قرارات ، وهذا التردد يعتبر من المعوقات التي تواجه عملية التفويض .

٢. التردد في ممارسة التفويض من قبل الرئيس .

ويعود لعدم توافر الخبرة لدى الرئيس ، ولعدم وضوح الرؤية أمامه ، حيث تتشكل اعتقادات عند بعض الرؤساء بأن هناك بعض المنافسين لهم ، فيتولد لديهم شعور بعدم الأمام تجاه المستقبل ، بالإضافة إلى الخوف من حدوث أخطاء أو عيوب نتيجة للتفويض .

٣. عدم وجود ثقة من الرئيسي بالمرؤوسين ، وعدم وجود نضوج فكري لدى بعض الرؤساء نتيجة لحسابات خاطئة تتكون من معتقدات وأفكار غير صحيحة ، أضف إلى ذلك أن هناك رؤساء يخافون من تمرد بعض المرؤوسين . وبالتالي نرى أن النتيجة السلوكية لكل هذه الاعتقادات من قبل الرؤساء هي إيقاف عملية التفويض بغض النظر عن الآثار المترتبة على ذلك .

٤. عدم الإلمام بمبادئ الإدارة وتدني المستويات الثقافية لدى بعض الرؤساء .

٥. رغبة الرؤساء في الاستئثار والظهور بمظهر القوى كي يرجع إليهم المرؤوسون في كل تصرف نتيجة لعدم تفويض الصلاحيات.

ثانياً : العوامل المتعلقة بالمرؤوسين :

تتمثل المعوقات المتعلقة بالمرؤوسين وتؤثر في عملية التفويض أو تعمل على إعاقتها بما يلي :

١. عدم توافر حوافز فعالة بعد إنهاء عملية التفويض تعمل على دعم السلوك الناجح الذي قام به المرؤوس، ونتيجة لذلك فإن المرؤوسين يحجمون عن قبول عملية التفويض .
٢. عدم توافر أنظمة معلومات كاملة تشجع على إنجاح عملية التفويض.
٣. عدم توافر الخبرة الكافية في الشخص المفوض ليه ، وعدم استخدام المنهجية العلمية فيما يتعلق بدرجة ملائمة الشخص المفوض إليه من حيث القدرات والمهارات وكذلك الاختصاص .
٤. عدم ثقة واطمئنان المرؤوسين للرئيس الأعلى حول ردود فعله في حالة ارتكاب بعض الأخطاء نتيجة للقيام بعملية التفويض .
٥. ضعف الثقة بالنفس لأسباب صحية أو نفسية أو اجتماعية .

والشخص المفوض إليه الذي لا يثق بنفسه بقدرته على إنجاز ما فوض إليه ، ويظل متردداً ومتشككاً في معظم أعماله مما يترتب عليه إعاقة العملية التفويضية . يضاف إلى ذلك أن الشخص المفوض إليه قد يكون عاجزاً صحيحاً عن القيام بالاختصاصات الجديدة المفوضة إليه خاصة إذا كانت هذه المواقف يحتاج في تنفيذها إلى المزيد من الحركات والتنقل والجهد البدني ، أو قد يكون المفوض إليه عاجزاً نفسياً خاصة في

المواقف التي يحتاج تنفيذها إلى صبر وقوة احتمال وضبط نفس .

هذه هي المعوقات التي تواجه عملية التفويض من خلال قيام كل من الرئيس والمرؤوس بدوره الوظيفي ، وقد تتفاوت أهميتها من موضوع إلى موضوع ومن بيئة تنظيمية إلى بيئة تنظيمية أخـرى . ونتيجـة لأهميـة الحديث عن المعوقات في هذا الجانب ، تصدي الكتـاب والبـاحثون إلـى دراسة هذه المعوقات والوقوف على أسبابها ، ومن ثـم محاولـة إيجـاد الاستراتيجيات الرامية إلى التخلف منها . فالمعوقات التي يكون مصدرها دور الرئيس الأعلى الوظيفي يمكن استخدام إحدى الإستراتيجيات التالية للتخفيف منها :

١. عدم اختيار الرؤساء الإداريين وفقاً للأسس عاطفية أو اجتماعية بل يجب اعتماد الأسس العلمية في عملية الاختيـار، وأن يـتم تحديـد الملامح والصفات الواجب توافرها في الرئيس الأعلى . هذه الملامح تتضمن الخبرة العلمية والعملية والقدرة علـى اتخـاذ القـرارات ، وضرورة توافر خاصية سعة الأفق والرؤى الواسعة، والنضوج الـذهني والعاطفي والفكري .
٢. ضرورة العمل على تدريب الرؤساء لتنمية مهاراتهم فـي مختلـف العلميات الإدارية وخاصة عملية التفـويض الإداري ، والتأكـد مـن توافر الفهم الكامل لدى الرؤساء لعملية التفويض وما يتصل بها من جوانب متعددة وما يمكن من سرعة وكفـاءة وفعاليـة فـي إنجـاز الأعمال .

٣. العمل على توافر أنظمة اتصال ورقابة فعالة ، أي أن تكون العمليات التنظيمية على قدرة كبير من الوضوح والفعالية بشكل يسهل عملية التفويض .

أما فيما يتعلق بالإستراتيجيات الواجب مراعاتها للتخفيف من معوقات التنظيم الناتجة عن الدور الوظيفي للمرؤوسين فتتمثل في :

١. العمل على تعليم وتدريب المرؤوسين في العمل الإداري بهدف زيادة كفاءتهم وتنمية مهاراتهم وذلك للحصول على الخبرة الجيدة اللازمة لإنجاز الأعمال .

٢. العمل على احترام المرؤوسين ومشاركتهم في أنشطة اجتماعية وثقافية، وتحسين العلاقات الإنسانية بهدف زيادة الثقة المتبادلة .

## ثالثاً : العوامل المتعلقة بالتنظيم :

تتحدد المعوقات المتعلقة بالجانب التنظيمي بما يلي :

### ١ ـ تحديد الاختصاصات الوظيفية :

وذلك باستخدام الوصف والمواصفات الوظيفية لتحديد كل الوجبات والمهام المسئوليات المتعلقة بكل وظيفة، وبالتالي يصبح من السهل على الموظف معرفة ما هو مطلوب منه القيام به .

### ٢ ـ وضوح خطوط السلطة داخل التنظيم :

يعتبر وضوح خطوط السلطة الرسمية ضرورياً لبيان درجة الترابط والمرجعية بين المستويات الإدارية ، وهذا يساعد الرئيس والمشرف بدرجة كبيرة في معرفة المرؤوسين وتوضيح خطوط الاتصال ودعم مبدأ وحدة الأمر لتجنب الازدواجية والتضارب بين الرؤساء .

٣ ـ وضوح الأهداف :

يجب أن تكون المنظمة واضحة الأهـداف كـي يسـتطيع الـرئيس والمرؤوس العمل بوضوح ومعرفة ، خاصة فيما يتعلق بالتفويض .

٤ ـ ضرورة توافر أنظمة اتصال ورقابة إدارية جيدة :

كلما كانت البيئة التنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من الجودة في أنظمة الاتصال والرقابة، كلما كان بالإمكان تطبيق عملية التفويض الفعال بكفاءة عالية .

٥ ـ تحقيق الاستقرار الوظيفي :

إن وجود الاستقرار الوظيفي يزيد الثقة بين الرئيس والمرؤوس في القيام بعملية التفويض ، نتيجة الاطمئنان لكفاءة المرؤوسين وكفاءة البيئة التنظيمية الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة في الإنجاز والكفاءة والفعالية .

## العوامل المساعدة على إنجاح عملية التفويض :

هناك الكثير من العوامل المساعدة على إنجاح عملية التفويض ، منها ما يلي :

١. التعريف والتحديد الواضح للسلطة والمسؤولية .
٢. تطابق السلطة مع المسؤولية .
٣. وحدة الأمر .
٤. عدم الإساءة في استخدام أنظمة الرقابة .
٥. التوزيع المناسب للموارد البشرية .
٦. تطوير وتحديد أنظمة الاتصالات الإدارية .
٧. تطبيق أنظمة حوافز فعالة وناجحة .

٨. المعاملة الحسنة للمرؤوسين .
٩. مراعاة التخصص في الأعمال .
١٠. تنمية الثقة ورفع الروح المعنوية .
١١. إعطاء الفرصة الكافية للمرؤوسين لتطوير أنفسهم .

# الفصل الثاني
# البنيان التأسيسي للتنظيم الإداري

## أولا :أهمية الهيكل التنظيمي

**إن كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة ، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة.**

وتنبع أهمية الهيكل التنظيمي في التالي (١٧)

**١. ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.**

**٢. يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان،فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.**

**٣. توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة .**

**٤. توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.**

**ولا يقف المفهوم المعاصر للهياكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد**

منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظـيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التـي تعرقـل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها ، ويعتمـد نجاح الوزارات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبـة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العنصر البشر ومواردها .

## ثانيا :الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية: ـ

من الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية ما يلي:

١. يبّين الهيكل التنظيمي كيفية تقسـيم الأعمـال بـين المـوظفين فـي المؤسسة فتوضح أنواع وعدد الوظائف فيهـا سـواء كانـت تلـك الوظائف رئيسية يناط بها تحقيـق الهـدف الرئيسـي أم وظائـف مساعدة يناط بها القيام بالأعمال الثانوية أم وظائف استشـارية ينـاط بهـا تقديـم التوصيـات والمشورة للأجهزة المختلفة.
٢. يوضّح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال الرسمي في المؤسسة فتظهر من له سلطة على من ، ومن مسئول أمام مـن، ومن يتصل بمن، وعليـه فإن كـل رئيس أو مرؤوس يتعّرف علـى مكانه في السلم الإداري.
٣. يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات والتنسيق بـين مختلـف الوحـدات الإداريـة.

٤. بين الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وحجم كل منها ونوعية النشاط الذي تمارسه الوحدات المختلفة ومقارنة نطـــاق الإشراف فيها مما يسهل على المتعاملين في المؤسسة التعرّف علـــى واقعها بسرعة.

٥. يوضّح الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف لكل رئيس من خلال معرفتـــه لعدد المرؤوسين التابعين لكل رئيس ومدى التبـــاين أو التوافـــق فـــي أعمالهم وبعد المسافة بينهم وبين الرئيس. وفي ضوء ذلـــك، يمكـــن لمنظّم وضع توصياته إما بالتوسع في تفويض الســـلطة أو تضـــييقها وذلك حسب الموقف.

٦. يظهر الهيكل التنظيمي اللجان في المؤسســـة، وســـلطاتها وعلاقتهـــا بأجزائها، ومستوياتها في الهيكل التنظيمي سواء كانت في المستويات العليا( مثل لجنة المديرين ولجنة التخطيط، ولجنة السياسات العامـــة، واللجنة المالية..وغيرها)أم في المســـتويات الأخـــرى مـــن الهيكـــل التنظيمي.

كما وتوضح الهيكل التنظيمية اللجان ( مثل: مؤقتة أو دائمة) وحجـــم اللجان (كبيرة أو صغيرة).

٧. يفيد الهيكل التنظيمي في مجال تدريب الموظفين الجّدد فتستخدم فـــي البرامج التدريبية التوجيهية ( أو التمهيدية) لتعريف الموظفين بأقسام المؤسسة مواقعهم في التنظيم، ورؤسائهم ومرؤوسيهم،والأشـــخاص الذين سيكونون على اتصال بهـــم أثناء عملهم.

٨. يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة وثيقة توضيحية يمكن الاستعانة بها لدراسة التطور التاريخي والوظيفي للمؤسسات الإدارية خلال فترة معينة من الزمن.
٩. يستخدم الهيكل التنظيمي لأغراض إعلامية فتساعد الأفراد من خارج المؤسسة التعرّف على أقسامها وأعمالها والأشخاص الموجودين فيها بصورة سهلة وسريعة.
١٠. يساعد الهيكل التنظيمي في اكتشاف ومعالجة الانحرافات والأخطاء الموجودة في التنظيم من خلال عملية تحليل الهيكل التنظيمية وعليه، فإنها تكشف العلاقات غير السليمة والتداخل أو الازدواج بين المهام المختلفة.
١١. يفيد الهيكل التنظيمي باعتباره وسيلة في تبيان ما إذا كانت المؤسسة تتبع الأسس والقواعد التنظيمية السليمة كنطاق الإشراف ووحدة القيادة والأمر وتوزيع العمل توزيعاً منطقياً سليماً

## ثالثا : عناصر الهيكل التنظيم

من خلال استقراء التعريفات المختلفة للهيكل التنظيمي يتبين لنا إنها تشترك غالبا في عدة عناصر لا بد من توا فرها في الهيكل التنظيمي :

- وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة.
- وضوح التخصص في العمل ووجود مهام محددة .
- نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية.
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

## رابعا: المبادئ التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي :

عند بناء الهيكل التنظيمي أو إعادة بنائه هنالك عدة مبادئ أساسية تؤخذ في لاعتبار وهي :

١. مبدأ وحدة الهدف :

حيث أن لكل تنظيم هدف يسعي إليه .

٢. مبدأ تقسيم العمل :

جعل كل فرد مسئولاً عن جزء من العمل.

٣. مبدأ وحدة الرئاسة :

لكل عامل رئيس واحد يتلقي منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات .

( رئيسين غرقوا المركب )

٤. مبدأ تساوي المسئولية مع السلطة :

كل مسئولية وظيفية تتبعها سلطة تمكن من أدائها .

٥. مبدأ الوظيفة :

التنظيم الإداري علي أساس الوظائف ونوع العمل المطلوب وليس علي أساس الشخص .

٦. مبدأ قصر خط السلطة :

تزداد الفعالية الإدارية كلما قلت المستويات الإدارية .

٧. مبدأ المرونة :

قابلية التنظيم للتكيف ومقابلة التغيرات الداخلية والخارجية في وقتٍ وجيز دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية به.

## خامسا :الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي:- (٢١)

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومترابطة وأشكال الهياكل التنظيمية عديدة لا حصر لها،ولقد حدد بعض الكتاب الخصائص الرئيسية الثلاث التالية للهيكل التنظيمي وهي :

١- درجة التعقيد:

توجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي:

أ - التقسيم والتخصصي الأفقي:

ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات وزاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح .

ب - والتقسيم الراسي:

يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح .

ج - والتقسيم الجغرافي:

يشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها.

٢ـ الرسمية:

وتشير هذه الخاصية إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون.

٣ـ المركزية:

يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها ولهذا حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق، وفاعلية المنظمة.

ومرونتها، وعلاقتها بالمبادأة والإبداع وغيره . ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا.

سادسا :خطوات بناء الهيكل التنظيمي (٢٢)

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد من القيام بالخطوات التالية :

- الخطوة الأولى:

تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف ( الأنشطة ) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.

الخطوة الثانية:

يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة

- الخطوة الثالثة:

فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة . وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

أ. التقسيم ( التجميع ) حسب الوظائف .

ب. التقسيم ( التجميع ) حسب المنتج .

ج. التقسيم ( التجميع ) حسب العملاء .

د. التقسيم ( التجميع ) حسب المناطق الجغرافية .

ه. التقسيم ( التجميع ) حسب مرحلة الإنتاج .

- الخطوة الرابعة :

تحديد العلاقات التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات ع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات

الإدارية رأسياً وأفقياً. وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها: ( السلطة ، المسئولية ، التفويض ، المركزية واللامركزية ، نطاق الإشراف ، اللجان).

الخطوة الخامسة:

**تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.**

- الخطوة السادسة :

**اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).**

- الخطوة السابعة :

**رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص**

**وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية .**

الخطوة الثامنة :

إعداد الدليل التنظيمي: في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها لتنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

- الخطوة التاسعة :

تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسب عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

سابعا :الخريطة التنظيمية:

وهي احد مراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع لأمور التي توضحها الخريطة التنظيمية (عقليي ١٩٩٦) (٢٦)

- الأنشطة الرئيسية والفرعية .
- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية .
- عدد المستويات الإدارية .
- نطاق الإشراف .
- خطوط السلطة .
- مواقع الإدارات .
- مراكز اتخاذ القرار .
- المجالس واللجان الدائمة.

**وقد قسمه الجوهري (١٩٨٥) إلى ثلاثة أقسام (٢٧)**

١- خرائط التنظيم العام :

**وهي الخريطة التي تعطي الصورة الإجمالية لمكونـــات المنشـــاة أو المنظمة**

٢- خرائط الاختصاص :

**وهي تعمل على إبراز الاختصاصات الأساسية للتقسيمات الرئيســية على صورة عبارات قصيرة مختصرة**

٣- خرائط الأفراد :

**وهي تعمل على بيان عدد الأفراد في كل وحدة إداريةوتقسم الخريطة التنظيمي إلى قسمان :**

- **خريطة تنظيمية رئيسية :**

**وهي تشمل المنظمة وأقسامها وأعمالها كاملا**

- **خريطة تنظيمية مكملة :**

**وهي عادة ما تكون لقسم إداري أو لجزء من المنظمة.**

ثامنا :عناصر الخريطة التنظيمية :

**عند رسم أو تصميم الخريطة التنظيمية لابدّ من مُراعاة العناصر التالية:**

١. **تحديد عدد المستويات الإدارية من القمة إلى القاعدة .**
٢. **الوظائف ذات الأهمية الأكبر في المستوى الإداري الأعلى.**
٣. **يعبر عن كل وظيفة بصندوق ( مستطيل أو مربع).**
٤. **رسم خطوط السلطة التي تربط الصناديق من منتصف أعلى الصندوق ومنتصفه الأدنى.**

٥. يعبر عن اللجان بدوائر بدل الصناديق.
٦. خطوط السلطة تكون متصلة ومستقيمة.
٧. ترسم الخريطة إما بأسماء الإدارات أو بالألقاب (مدير إنتاج مثلا).
٨. تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة وهي ثلاثة أنواع :

- عمودي أو راسي.
- أفقي.
- دائري.

## تاسعا :العوامل المؤثرة والمحددة لتصميم الهيكل التنظيمي: (٢٨)

يتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل عند تصميمه وصياغته ليكون شاملا ومناسبا ومن هذه العوامل والمحددات :-

### حجم المنظمة :-

اختلف العلماء بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي إلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله أثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية. وينعكس على حجم الهيكل التنظيمي لها فكلما كانت المنظمة صغيرة كان هيكلها التنظيمي صغيرا ، لكن تكون الصعوبة كبيرة نسبيا في عمليه تقسيم وتحديد المهام والأنشطة الواجب أداؤها ، بينما عندما تكون المنظمة كبيرة فان هيكلها التنظيمي يكون كبيرا وتكون الأنشطة والإعمال أكثر عددا وتنوعا مما يؤدي إلى سهولة في تقسيم العمل .

دور حياة المنظمة : ـ

حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة وهل هي في بداياتها أو في مرحلة تطورها أو انحدارها فالمنظمة تشبه بالإنسان تبدأ حياتها بنشأتها وتنتهي بزوالها

بيئة المنظمة:

للبيئة دور رئيسي في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة، فالبيئة التي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن مؤسسة تعاني من عدم الاستقرار، فالاستقرار يعني هيكل تنظيمي بسيط وعدم الاستقرار للمؤسسة يستلزم هيكل معقد، فالمنظمة لا بد من إن تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة .

الموقع الجغرافي للمنظمة :

فالمنظمات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافي كان تكون إقليمية أو عالمية_تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المنظمة في المكان الواحد.

درجة التخصص :ـ

أن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة فان كان التخصص في العمل منخفضة كان الهيكل بسيطا والعكس صحيح

**الموارد البشرية:-**

**عندما يكون المطلوب أفرادا ذوي قدرات بسيطة يكون الهيكل التنظيمي بسيطا أيضا التكنولوجيا .**

**فالتكنولوجيا احد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات لأفراد بالمنظمة وأيضا تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها. فكلما زاد استخدام التكنولوجيا في المنظمة وكانت معقدة ومتطورة احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا.**

نطاق الإشراف :-

**ويقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية فإذا كان نطاق الإشراف واسعا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح (أفقي) حيث تكون المستويات الإدارية محدودة، إما إذا كان نطاق الإشراف ضيقا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي طولي (عمودي ) حيث تزداد المستويات الإدارية.**

نظام الإدارة ( المركزية واللامركزية ) : -

**فوجود المركزية في المنظمة ( السلطة بيد الإدارة العليا ) يقلل تعقيد الهيكل التنظيمي ويكون أكثر وضوحا ، بينما وجود نظام اللامركزية يزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي .**

**الإستراتيجية : -**

**فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فان أي تحليل أو تحديد الهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة ) فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمها تغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة .**

**القوة والسيطرة:**

**فالهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحيانا نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم .**

**ونفوذهم ومصالحهم ، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة (السالم وسعيد ،٢٠٠٠).(٢٩).**

عاشرا : أثر الثقافة التنظيمية على بناء الهيكل التنظيمي:

**هناك عدة تعريفات لثقافة المنظمة منها:**

**يوجد عدة تصنيفات للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، ومن هذه التصنيفات ما جاء به**Harrison and Stokes **حيث قاما بتصنيف ثقافة المنظمة إلى أربع أصناف (٣٢).**

**١- ثقافة القوة:**

**يركز هذا النوع من الثقافات على الحسم ويتميز القائد بالحضور وقوة الشخصية، ويحمي التابعين المخلصين له، ويكافئ ويرقي المخلصين له ويميل إلى المركزية.**

## ٢ـ ثقافة النظم والأدوار:

تركز هذه الثقافة على مدى التزام العـاملين بالأنظمـة واللـوائح الرسمية والوصف الوظيفي الوظيفي، حيث يكافأ الناس حسـب مسـتوى التزامهم باللوائح، كمـا أن وجـود اللوائـح يخفض من سوء اسـتخدام النفوذ ويجب أن يسير الناس علـى القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.

## ٣ـ ثقافة التعاطف الإنساني:

تتميز هذه الثقافة بتعاطف العاملين مع بعضهم البعض ويعطي الناس وقتهـم للآخرين ويشعر الناس بالانتماء والتعاطف مـع من يعملون معهم ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل ويتم مكافـأة النـاس بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز.

## ٤ـ ثقافة الإنجاز:

يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتركـز على تحقيق الهدف، لذلك هناك مرونة لدى العاملين في كيفية إنجاز العمل، ويعمل الناس بروح الفريق، يتمتع الناس بروح معنوية عالية.

## حادي عشر :أنواع الهياكل التنظيمية : .

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهـي:

### الهياكل التنظيمية الرسمية:

وهي الهياكل التنظيمية التي تعكـس الهيكـل التنظيمـي الرسـمي للمنظمة، والتي فيه تحـدد الأعمـال والأنشـطة وتقسـيمها والعلاقـات الوظيفيـة والسلطة والمسؤوليـة .

وأهم مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي هي:

١) تحديد الأهداف للمنظمة وبالتالي تحديد الاحتياجات التنظيمية.
٢) تحديد النشاطات المختلفة التي ستعمل على تحقيق أهداف المؤسسة
٣) تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية.
٤) تحديد الوحدات التنظيمية وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة.
٥) تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة إدارية.
٦) رسم الخريطة التنظيمية للمنظمة .

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي(٣٣):

## ١- الهيكل التنفيذي:

هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بدقة منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين، أما ما يؤخذ عليه هو:

أ. يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية).

ب. يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم.

ج. يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية.

د. يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي.

ه. يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

# الفصل الثالث
## أساسيات حول نجاح العملية الإدارية في المؤسسات

**لقد أدى كبر حجم المؤسسات الإدارية الحديثة، وتعقد وتشابك نشاطاتها وأعمالها، إلى ازدياد حاجتها إلى وسائل، فطرق ثابتة، لجمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، وحفظها لتكون قريبة وجاهزة لمراكز اتخاذ القرارات..... ١**

**ولا مبلغة في القول، بأن نجاح العملية الإدارية في عصرنا هذا، يتوقف على قدرة المؤسسة على استثمار هذه البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية، وفي هذه الحالة من الصّعب تصوّر المؤسسة وعمليتها الإدارية، دون الارتكاز على نظام فرعي للمعلومات الإدارية، هدفه تزويد المؤسسة بالبيانات، والمعلومات اللازمة. ٢**

### المطلب الأول: تعاريف المعلومات:

**١ – ماهية المعلومات: ٣**

**١.المعلومات هي بيانات، تمت معالجتها، لتصبح في شكل أكثر نفعا لمستخدميها حاليا ومستقبلا، وذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها.**

**٢.أما البيانات فهي عناصر من الحقيقة، مازالت تفتقر إلى المعنى العام، لذا يتوجب تحويلها إلى معلومات.**

---

١. نواف كنعان – اتخاذ القرارات الإدارية ( بين النظرية والتطبيق ) – دار الثقافة ١٩٩٨ ص.١٤٠

٢. محمد مصطفى الخشروم – نبيل موسى – إدارة الأعمال (المبادئ – المهارات – الوظائف ) مكتبة الشقري طبعة الثانية ١٩٩٨ ص.٤٢٠

٣. عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٨، ص.٢١

٣.المعلومات هي المعرفة المطبقة على عمل، لخلق قيمة أو لزيادة قيمة.

٤.المعلومات هي رأس المال الفكري، المطبق على وسائل الإنتاج، لزيادة الثروة.

٢ – مفهوم المعلومات: ٤

لتقديم تعريف مبسط للمعلومات لا بدّ أوّلا من التفريق بين البيانات، المعلومات والمعرفة، ففي حين تمثّل البيانات (Data) – وهو المصطلح الذي شاع استخدامه- المادة الخام التي تشتق منها المعلومات، فهي ترمز إلى الأشياء، الحقائق، الأفكار، الآراء، الأحداث والعمليات التي تعبّر عن المواقف والأفعال، أو تصف هدفا أو ظاهرة، أو واقعا معينا، دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة، فيتمّ التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال، فالبيانات في الواقع تمثل المواد الأولية للحصول على المعلومات، وهي تجمع من مصادر متنوعة داخلية أو خارجية، جاهزة وأولية، شفوية وموثقة، رسمية أو غير رسمية.

- فإن المعلومات (informations ) هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات، التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها مع البعض.
- فالمعلومات هي مواد ( بيانات ) مصنعة، جاهزة للاستخدام.
- أما المعرفة ( knowledge ) فهي المادة المصنعة ( المستخرجة ) من المعلومات.

---

٤. نفس المرجع ص ١٥.

- **فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه الفرد أو مؤسسة أو مجتمع من المعلومات، وعلم وثقافة في وقت معين.**
- **والمعرفة ( حصيلة ) استنتاجية أو خلاصة البيانات والمعلومات.**

**فعادة ما يستخدم هذين المصطلحين ( معلومات – بيانات ) في الحياة العلمية كمرادفين لوصف شيء واحد، على الرغم من الاختلاف الشديد في المفهوم ومعنى كل منهما، لذلك، يتطلب الأمر في بداية الحديث عن نظم المعلومات وتشغيل البيانات، التحديد الواضح لمعنى ومفهوم كل منهما، حتى يمكن الحصول على الفهم الصحيح لمعنى تشغيل البيانات.**

**إن ما تحتويه هذه المذكرة هو معلومات، ولكن عند استيعابه وفهمه يتحول إلى معرفة.**

٣- تعريف المعلومات: ٥

**تتضمن المعلومات نظاما للمعلومات، أو ما يعرف بنظم المعلومات، وتعني أحد الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وتتكون من مجموعة من العناصر البشرية والآلية، تعمل بصورة متكاملة لتحقيق تدفق منظم للمعلومات على المستويات الإدارية المختلفة، من أجل القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط، توجيه، تنظيم، ورقابة.**

**كما يمكن تعريفها أيضا، بأنها أحد المكونات للتنظيم الإداري، يختص بجمع** (accumulate)**، وتبويب** (classify)**، ومعالجة** (process)**،**

---

٥ . محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٥٤.

وتحليـــل (analyze)، وتوصـــيل (communicate) المعلومـــات الملائمة لاتخاذ القرارات إلى أطراف خارجية وداخلية.

ويعتبر نظام المعلومات أحد مكونات نظام المعلومات الإدارية، والذي يختص بكافة البيانات والمعلومات التي تؤثر على نشـــاط المؤسســـة أمـــا المعلومات، فهي قيّمة بالنسبة لمتخذي القرارات، حيث أنهـــا تغيـــر مـــن الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة، في الموقف الذي يتخذ فيه القرار.

إن مصطلح معلومات (information) في الاستخدام العام، يشـــير إلى الحقائق والآراء والأحداث، والعمليات المتبادلة في الحياة العامة. ، إذ أن أصغر وحدة من المعلومات، يطلق عليها " معلومة "، فالإنسان يحصـــل على المعلومات أو المعلومة يوميا من وسائل الإعلام، من شـــخص إلـــى آخر، من بنوك المعلومات، أو من أي نوع من أنواع الملاحظـــة الحســـية الظواهر في البيئة المحيطة.

والشخص كمستعمل لهذه الحقائق والآراء يمكن أن يقوم هو نفســـه بإنتاج المعلومات، وذلك عندما يتصل مع الآخرين، فـــي حـــديث مـــا، أو بواسطة الرسائل، أو الهاتف، أو أي وسيلة أخرى.

ولا بد حتى يطلق على ما يتبادله الناس من أخبار وحقـــائق وآراء لمصطلح المعلومات، من أن تكون المعلومات منظمة منطقيا لتشـــير إلـــى شكل من أشكال المعرفة، أو الخبرة، حتى يمكن عرضها أو دراستها بشكل نظمي.

لا يقتصر مفهوم المعلومات على شكله الاتصالي باللغـــة الطبيعيـــة، ولكن يمكن أن تكون المعلومات مادة تسجيل أو تراسل، من خلال أعمـــال إبداعيـــة وفنيـــة، وتعبيـــرات الوجـــه، والإشـــارات، وردّات الفعـــل العضوية....إلخ..

هناك عدة أفكار خاصة بالمعلومات عندما ترتبط بـــنظم المعلومـــات الإدارية، قد تستخدم بالإضافة إلى ما هو موجود، أو تستخدم للتصحيح، أو لتأكيد المعلومات السابقة، أو أنها تحتوي على مفاجأة (surprise)، بمعنى أنها تقول شيئا جديدا، لا يعرفه من استقبلها من قبل، أو لا يمكنه التنبـــؤ بها.

«.ن القول أن التعريف المفيد والنافع من زاوية نظم المعلومات،هو التعريف التالي:" المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شـــكل أكثر نفعا للفرد مستقبِلُها، نحو التي لها إما قيمة مدركة فـــي الاســـتخدام الحالي، أو المتوقع أو فـــي القـــرارات التـــي يـــتم اتخاذهـــا....."٦ .أو " المعلومات هي عبارة عن بيانات منسقة ومنظمة ومرتبـــة، والتـــي تفيـــد الجهة التي تملكها الإدارة لاتخاذ قرار معين..".

٦ . م إسماعيل، م السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ١٩٨٩، ص٩٧.

## المطلب الثاني: خصائص المعلومات :

أوضحت المناقشة فيما سبق ذكره حول التفرقة بين مفهوم كل من مصطلحي (البيانات والمعلومات)، أن مخرجات النظام لن تعتبر معلومات إلا إذا كانت ذات معنى (مفيد) لمستخدم هذه المخرجات، ولا شك أن درجة الفائدة أو الإفادة التي ستعود على متخذ القرار من استخدامه للمعلومات، ستتوقف على مقدار الإضافة إلى معرفته بالأسلوب والوقت الملائمين، بما يؤثر على سلوكه ويساعده في اتخاذ القرار. وحتى يمكن تضاف المعلومات إلى معرفة مستخدميها بالأسلوب والوقت الملائمين، لا بد وأن تتوافر فيها بعض الخصائص نناقشها باختصار فيما يلي:

أ – الملائمة: تعتبر الملائمة المعيار الأصلي لقيمة المعلومات، حيث تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى الملائمة أو عدم ملائمة المعلومات، بكيفية تأثير هذه الأخيرة على سلوك مستخدميها، وهناك عوامل أخرى تؤثر على درجة ملائمة المعلومات، حيث أن تقرير مستوى الملائمة يتوقف في جانب آخر على حدود الإدراك، (cognitive limits) لمتخذ القرار.

فالمعلومات الملائمة هي تلك التي ستؤثر على سلوك متخذ القرار، وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات، فمثلا: المعلومات التي تساعد في اتخاذ قرار لشراء سيارة فرنسية لن تكون ملائمة إذا كان المطلوب شراء سيارة يا بانية.

ب- الموضوعية: وهو أن تتصف المعلومات بعدم التحيز، وإمكانية التحقق من سلامتها وصحتها وسلامة مضمونها، ويتطلب الأمر للوصول إلى الموضوعية، توافر ثلاث خصائص هي:

١ - إمكانية التحقق (verifiability): ويقصد بذلك توفر مستندات دالة على صحة المعلومات وإمكانية الرجوع لهذه المستندات بشكل منظم، للتحقق من صحة هذه المعلومات في أي وقت.

٢ - صدق التعبير (representational fair fullness) : ويقصد بذلك أن المعلومات يجب أن تعتبر بشكل صادق على مضمونها كما هو الحال في المحاسبة مثلا: فإن تقييم الأصول الثابتة قد يقاس باستخدام طريقة القسط الثابت لمدة ٢٠ (عشرين ) عاما، دون تحديد قيمة النفاية، فهذه الحالة تتوفر بها إمكانية التحقق، إلا أنها لا تعبّر بصدق عن القيمة الحقيقية للأصول الثابتة لصعوبة التصديق أن القيمة الاقتصادية لمثل هذه الأصول أصبحت(٠) صفرا فجأة .

٣ - الحياد (neutrality):بمعنى أعداد المعلومات بشكل محايد، وليس بغرض إظهارها بشكل يتلاءم مع أحد الأطراف المستخدمة للمعلومات.

ج - الوقتية: بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة، وبطبيعة الحال،

لن تكون للمعلومات المقدّمة لمتخذ القرارات متأخرة جدا عن موعدها، أيّ قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها، وحيويتها لهذا القرار، فمثلا المعلومات الملائمة جدا على السيارات اليابانية لن تكون مفيدة إذا قدمت بعد أن تكون عملية الشراء قد تمت بالفعل.

د – السهولة والوضوح: بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ، أو رموز، أو مصطلحات، أو تعبيرات رياضية، أو معادلات غير معروفة، فلا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها.

فالمعلومات الغامضة غير مفهومة لن تكون لها أي قيمة، حتى ولو كانت ملائمة، وتمّ تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار، فمثلا تقديم معلومات عن سيارات باستخدام مصطلحات فنية لأجزاء السيارة ونوع الصلب المستخدم في صناعة جسم السيارة، ونوع المطاط المستخدم في صناعة إطارات السيارة، لن تكون معلومات مفهومة للمستهلك العادي.

هـ – الصحة والدقة: يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبّر عنه، ودقيقة، بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج، وتجميع وتقرير عن هذه المعلومات، فمثلا في حالة التقرير عن قيم المبيعات لكل منفذ من منافذ التوزيع، يجب أن تكون أولا المعلومات (صحيحة)، بمعنى أن تكون قد حدثت بالفعل عمليات بيع بالقدر الذي يتم التقرير عنه، كما يجب أن تكون المعلومات

(دقيقة)، بمعنى أن تكون خالية من أي أخطاء في العمليـــات الحســـابية أو وضع مبيعات منفذ توزيع معين أمام منفذ توزيع آخر.

فالمعلومات غير الصحيحة، وغير الدقيقة ستعطي نتائج عكســـية أي ستكون معلومات ضارة غير مفيدة، حتى ولـــو كانـــت ملائمـــة، ووقتيـــة ومفهومة لمستخدمها.

و – الشـــمول: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة، تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدمها، أو جوانب المشكلة المراد أن يتخـــذ بشأنها قرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شـــكلها النهـــائي، بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعـــض عمليـــات التشـــغيل الإضافية حتى يحصل على معلومات مطلوبة، فمثلا: قـــد لا يتضـــمن التقرير المقدّم لمدير المبيعات عن الرقم الإجمالي لمبيعات الأســـبوع: رقم المبيعات الخاص بمنفذ أو أكثر من منافذ التوزيع، ممـــا يضـــطره للسؤال عن أرقام بيع هذه المنافذ التي لم تظهر في التقرير نفسه، وفي بعض الحالات يتضمن التقرير أرقام المبيعات لكل منافذ التوزيع، ولكن غير مصنفة وغير متجمعة في رقم إجمالي واحد، مما يضـــطر مـــدير المبيعات إلى تصنيفها ثم تجميع الأرقـــام للحصـــول علـــى المعلومـــة المطلوبة.

ولا شكّ أن المعلومات غير الكاملة، من حيث المضمون ومن حيـــث التشغيل، ستؤثّر سلبا على مـــدى الاســـتفادة لمتّخـــذ القـــرار مـــن هـــذه المعلومات.

ي – القبول: بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة، أو بالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات، من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل، يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول، أو إحصائيات أو رسومات بيانية، وما إلى ذلك. أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة في أكثر من اللازم، مما قد يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم، مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم، وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.

فالمعلومات المفيدة، هي تلك التي تتصف بالملائمة، والموضوعية، والوقتية والوضوح، والصحة، والدقة، والشمول، والقبول، في طريقة العرض ووسيلة التوصيل.

فإذا توافرت هذه الخصائص في مخرجات نظام المعلومات، تصبح هذه المخرجات بالفعل (معلومات) تمثل (معرفة) عن شيء لم يكن معلوما من ذي قبل، يتم إرسالها، واستقبالها، والتعرف عليها، وقبولها، من قبل المرسل إليه، هذه " المعرفة ".

## المطلب الثالث: مصادر وأنواع المعلومات :

### – مصادر المعلومات:

تختلف المعلومات المطلوبة تبعا للأهداف الموضوعة وكيفية تحقيقها، وتتفاوت الحاجة إلى المعلومات طبقا لتباين أحجام المؤسسات، وطبيعة مشكلاتها، فالمؤسسات الكبرى تحتاج بطبيعة الحال إلى كمية

معلومات أوفر من المؤسسات الصغرى، وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها داخل أو خارج المؤسسة.

١ – المصادر الداخلية: ٧

تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثل: المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم، وهذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة ( أي على أساس رسمي ) لتدعيم القرارات إذا كان المستفيد المنتظر مدركا للحقائق المتاحة، ويتم تجميع البيانات الداخلية على أساس رسمي طبقا للأحداث التي وقعت بالفعل، وغالبا ما تمثل عملية استرجاع هذه المعلومات للمديرين الفعالية للخطط المسبقة ومن هذه المصادر الداخلية:

١-١ معلومات متعلقة بقسم الإنتاج (العمليات):وهي معلومات تختص بالتدفق المادي للسلع أو الإنتاج من السلع والخدمات، كما يوفر نظام الإنتاج كميات كبيرة من البيانات، ذلك لأن هذا النظام يميل إلى أن يكون آليا بدرجة كبيرة، كما أن توقيت توفير البيانات يكون مناسبا، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق فوائد كبيرة نتيجة لاستخدام تلك البيانات في مجالات عديدة.

إنّ توفير المعلومات الإنتاجية يقدّم فرصا كبيرة للتنمية وتوفير التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما قد يحقّق نتائج ملموسة بالنسبة للمشروع ككل.

---

٧ علي محمد منصور مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم –مجموعة النيل العربية مدينة مصر القاهرة ج.م.ع. طبعة١، ١٩٩٩، ص ٩٠.

١-٢ معلومات متعلقة بقسم الموارد البشرية (الأفـراد): تتعلق هذه المعلومات بالعاملين بالمؤسسة وكذلك الاحتياجات المستقبلية من العمالة، وتهتم هذه المعلومات بتوفير البيانات اللازمة للحصول على العمالة والإجلال والتدريب، ومكافأة القوى العاملة.

١-٣ معلومات متعلقة بقسم المحاسبة والمالية: تعتبر المحاسبة جزء من نظام المعلومات العام للمؤسسة، كما تعتبر أيضا جزء أساسيا من المجال الذي يغطيه مفهوم المعلومات.

ويوفر نظام التكاليف الذي يعتبر جزء رئيسيا من النظام المحاسبي في المشروع، قدرا كبيرا من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. لهذا ينبغي على محاسبي التكاليف أن يركزوا على هذه المهمة، وذلك بغية تحديد نوعية المعلومات التي تحتاج إليها المستويات الإدارية المختلفة للقيام بهذه الوظيفة.

٢ – المصادر الخارجية:

تكون المصادر الخارجية البيئية مولدات وموزعات المعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة، وتتضمن هذه بعض التقسيمات مثل: العملاء والموردين والمنافسين، والنشرات المهنية وغيرها...

ومثل هذه المصادر تمدّ المؤسسة بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة لما يستوجب الحدوث، فمثلا المعلومات الخارجية قد تمثل بيانات أنشطة مماثلة لنفس نشاط المؤسسة.

وهذه المعلومات تفيد في إجراء دراسات المقارنة وتلقي مزيدا من الضوء عن المركز التنافسي.

معلومات متعلقة بقسم التسويق (التوزيع): إن المجالات الأساسية للوظيفة التسويقية التي تؤدي إلى تحسين النتائج، من خلال أنظمة المعلومات هي: التخطيط، التنبؤ بالمبيعات، بحوث السوق، الإعلان، معلومات التشغيل والرقابة المطلوبة لإدارة الوظيفة التسويقية ومثال ذلك تقارير البيع، وتقارير تكلفة التوزيع.....

ب – أنواع المعلومات: ٨

إن نوع البيانات والمعلومات المطلوبة تختلف من مشكلة إلى أخرى، وذلك تبعا لنوع المشكلة وطبيعتها، ومدى إلحاحها ودرجة السرعة المطلوبة لحلها، والإمكانيات الفنية والبشرية المتاحة لجمع البيانات والمعلومات وموقع مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة، وهل هي قريبة من مراكز اتخاذ القرار أم بعيدة عنها، كأن تكون في جهات مثلا خارجة عن المؤسسة أو جهات خارج التنظيم، إلى غير ذلك من الاعتبارات.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير في ممارسة مهامه الإدارية عدة تصنيفات أهمها ما سنتناوله بإيجاز من أهم هذه الأنواع.

٨ . نواف كنعان، مرجع سبق ذكره –ص ١٣٤ –١٣٦

١ – البيانات والمعلومات الأولية والثانوية: فغالبا ما تجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة محل القرار من مصادرها الأولية، والتي لها أهمية أكثر من المصادر الثانوية، نتيجة لاختلاف التنظيم وخصائص الصناعة وطبيعتها، بالإضافة إلى المجالات الوظيفية المختلفة، وذلك عن طريق الاتصال المباشر بالجهة ذات العلاقة، وأهم هذه المصادر الأولية:

١ – الملاحظة ( Observation)؛

٢ – التجارب (Experiment)؛

٣ – البحث الميداني (Survey)؛

٤ – التقدير الشخصي (Subjective Esymation).

كما يمكن لمتخذ القرار، الحصول على هذه البيانات والمعلومات من سجلات المؤسسة أو تقاريرها السنوية أو الإحصائيات التي تنشرها دوائر الإحصاء المركزية....الخ.

وتتميز البيانات والمعلومات الأولية عن غيرها من الأنواع الأخرى في أنها تتصل بالمشكلة مباشرة، مما يوفر على المدير متخذ القرار الوقت والجهد، ويطمئنه إلى مصادرها والثقة فيها نتيجة ثقته فيمن يكلفهم بجمعها وإيصالها إليه.

كما قد تجمع البيانات والمعلومات من مصادر ثانوية فتصبح المعلومات ثانوية وهي:

١ – معلومات الشركة.(Company Information).

٢ – المصادر الخارجية.(Purchased Outside Sources).

٣ – المطبوعات، المنشورات .(Publications).

٤ – الأجهزة الحكومية .(Government Agencies).

وفيما يلي جدول يبين المقارنة بين أنواع هذه المعلومات الأولية والثانوية:

مقارنة بين أنواع المعلومات (الأولية والثانوية ) –

| المعلومات الأولية | مميزاتها | عيوبها |
|---|---|---|
| ١ الملاحظة OBSERVATION | معرفة أولية – تجنب، تحيز المستجيب | صحة الملاحظة قد تؤثر على ما يراد ملاحظته. |
| ٢ التجارب EXPERIMENT | التحكم في المتغيرات ذات الاهتمام | تصميم التجربة قد لا يكون ممثل |
| ٣ البحث الميداني SURVEY | طريقة كفئة للوصول إلى مجموعة كثيرة من الناس | تقييم الأسئلة، حجم البحث. |
| ٤ التقدير الشخصي SUBJECTIVE ESYMATION | الحصول على المعلومات من الخبراء، الطرف الوحيد. | رد الفعل قد لا يكون متفق عليه |
| ١ معلومات الشركة COMPANY INFORMATION | محددة وفقا للموقف، موجودة، جاهزة، تكلفتها رخيصة نسبيا | عدم ملاءمة الوقت قد لا تكون مدمجة بطريقة صحيحة لغرض مستحقيها |
| ٢ المصادر الخارجية PURCHASED OUTSIDE SOURCES | لا يمكن وجودها بطريقة سهلة الحصول عليها. | غالية. |

| | | |
|---|---|---|
| ٣ المطبوعات، المنشورات PUBLICATIONS | تكلفتها قليلة | قد تكون متميزة |
| ٤ الأجهزة الحكومية GOVERNMENT AGENCIES | غير شخصية (غير متميزة ) حجم كبير من المعلومات | قد لا تكون معدة بطريقة يمكن استخدامها |

**٢ - البيانات والمعلومات الكمية والنوعية:** البيانات الكمية عبارة عن بيانات رياضية إحصائية، تبرز علاقات محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات، وهي تتميز بدقتها، لأنها تقوم على الأرقام والإحصائيات والنسب المحددة.

أما البيانات والمعلومات النوعية فهي عبارة عن أحكام أو تقييمات أو تقديرات غير محددة بأرقام، ولذلك فإنها تتميز عن البيانات الكمية بأنها تكون معرضة للأخطاء التي تكون في الغالب نابعة من التقديرات الشخصية للأفراد، والتي قد يشوبها النسيان أو التحيز أو عدم الموضوعية أو عدم التوافق والملائمة لاحتياجات متخذ القرار.

**٣ - الآراء والحقائق:** وهي تتمثل في الآراء التي يقدمها خبراء ومستشارو الوحدات الاستشارية، والتي تتضمن الاقتراحات والتوصيات والاستشارات التي تقدم للمدير، والتي تساهم إلى حدّ كبير وبعيد في إلقاء المزيد من الضوء على المشكلة محل القرار، من خلال

تحديد الحقائق المتعلقة بالمشكلة، وربطها ببعضها وبيان مدى ضرورتها تمهيدا للوصول إلى البديل الذي يحقق الهدف....٩

ولهذا كما يقول "تيد" (TEAD)، أنه من الأمور الهامة للمـــدير أن يحدّد كيف ومتى وتحت أي ظروف، يمكن الاستعانة بخبرات الاستشاريين ليضعوا معلوماتهم وآرائهم الخاصة بالمشكلة محل القرار تحت تصـــرفه، دون أن يكون ذلك بدافع استخدامهم للسلطة ولكن بـــدافع التســـهيل وبوســـيلة الإقناع.

٤ – معلومات منظمـــة: [١٠] وهي معلومات مركّبة بطريقة تجعل وســـيلة الاتصال (الرسالة) تامة بدون غموض، سهلة الإرسال بدون أخطـــاء، بتكلفة أقل، وهذا هو الاتصال الآلي الذي لا يعطي فيه الإنســـان قيمـــة إضافية.

٥ – معلومات قابلة للتنظيم: وتخص المعلومات التـــي لـــديها قيمـــة معلومة، ولكن غير منظمة وغير مقننة، أي أن قيمتها معروفة ولكـــن طريقة إرسالها وتطبيقها ليست جيدة.

٦ – معلومات غير منظمة: والتي تخص الثروة الكامنة للفرد، وتكـــون المعلومات غير معروفة وغير منظمة وليست كمية، راسخة في عقـــل ووجدان كل فرد، وإذا تمّ إرسالها كما هي، فتكون غامضة ومعقدة

---

٩. P. Druker," the effective executive", (Harper and Row publishers – New York) ١٩٦٧. (p. ١٢٠)

١٠Alain Vincent, Concevoir le système d'information de l'entreprise, les édition d'organisation .١٩٩٣, p١٢٠ ١٢١

**فهي خليط من المشاعر والأحاسيس، أي داخل الغنسان بالنسبة للفرد، أما بالنسبة للجماعة والمجموعة (الفرق) فتتمثل في الخبــرة، الانتمــاء، القرار، الإبداع، الابتكار، العلم.......**

**والتي تمثل ثروة أساسية مجمدة وغير مستغلة بصفة كبيرة، وهــذا الشكل الذي بين أيدينا يمثل كمية ونوع المعلومات في كل وجــدان ســواء كان فردا أو جماعة.**

## مفاهيم أساسية حول الاتصالات:-

**تعد الاتصالات مهمة لنجاح المجموعة، وتحقيق التفــاهم والتعــاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات اســتطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعيا، اقتصــاديا، حضاريا.....الخ).**

**إذ تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمــال، فوجــود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة لــلإدارة لأن المســير أو المــدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضــع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كــل التوقعــات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج ســيئة بالنسبة للمؤسسة. ١١**

---

١١ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة(معلومات، اتصالات، اتخاذ القراراتت، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ج.م.ع.٢٠٠٠ ص. ٢٥

**المطلب الأول: تعاريف وأهداف الاتصال:**

أ – ماهية الاتصال: [12]

**الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أيّ (أو كل) من الطرفين. أو هي تبادل رسائل (Messages) بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل.**

**الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين (أو أكثر) بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.**

ب – تعريف الاتصال:

**لا شك بأن هناك اتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام الاتصال فعّال في المؤسسة، لكن هناك اختلافا في تحديد تعريف دقيق للاتصال، فقد** عرّف الاتصال على أنه:

**الاتصال هو نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات .**

**كما يعرفه خبراء العلاقات العامة: " الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك الصالح المشترك".[13]**

١٢ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، غريب الفجالة، ١٩٩٦.(ص.٣٢١ )
١٣ محمد فريد الصحن، العلاقات العامة(المبادئ والتطبيق) الدار الجامعية، ١٩٩٨ القاهرة، ص ٢٢٥.

تعني عملية الاتصال "إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجـــاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقـــل من مرسل وأحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم رد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل" كما تعني أيضا الوسائل المستخدمة لنقـــل البيانـــات خـــلال دورة المعلومـــات (التسجيل، التبويب، التخزين، الاسترجاع، الاستخدام.

ج – أهـداف الاتـصـال:

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضـــرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجـــل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفـــراد، وبشـــكل يكفـــل التنســـيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

بالإضافة إلى أن الاتصال يسهّل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.

ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:[١٤]

- الأخبار والإعلام.
- الإعداد لتقبل التغيير.
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

---

١٤ محمد الهادي- إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة- دار المريخ- الرياض- ص ٤٣

من خلال استعراض هذه الأهداف، نلاحظ أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين، والذين يهمهم التعرف عليها، وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال، تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها.

## المطلب الثاني: عمليات و أنواع الاتصال

أ – عمليات الاتصال: [15] إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين (two way process)، بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي: المصدر أو (مرسل الرسالة )، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة.

هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من ناحية عملية، فإن عملية الاتصال أكثر تعقيدا، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال، و يمكن تبيين الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة وهي:

١ – المصدر (source): يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو، أو التلفزيون، أو محطة، وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير. إلخ.

---

١٥ فؤاد الشيخ سالم،زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، طبعة ٦، ١٩٩٨،مركز الكتب الأردني،ص ٢٣١-٢٣٥

وقد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها، لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد، من المصادر غير الموثوق بها، وأن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بالنسبة لمصدرها وهناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل للاتصال ذات مكانة عالية ومرموقة فمثلا المجلات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها، وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية فوق المستلم.

٢ – الترميز( Encoding): تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

٣ – الرسالة (Message): وهي موضوع الاتصال وتتضمن مضمون الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويا أو تكتب. ١٦

٤ – وسيلة الاتصال ( the Channel ): وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهّل عملية فهم الرسالة، فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين،

١٦ محمد محمد الهادي، مرجع سبق ذكره- ص ١١٨

يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقا، واختيار الوسيلة، يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

٥ – مستلم الرسالة: إن مستلم الرسالة عادة، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة، فمثلا مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

٦ – تحليل رموز الرسالة وفهمها ( Decoding ): إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا ومتكاملا، وقد تؤدي عملية تحليل الرموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها، عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن المعنى المقصود بها، وكلما كان هناك تجانس وتماثل في المركز والخلفية الفكرية والحضرية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

٧ – **التغذية العكسية ( Feed back ): إن عمليـــة الاتصـــال لا تنتهـــي باستلام الرسالة من قبل المستقبل (Receiver)، فعلى المرســـل أن يتأكد من أن الرسالة قد تمّ فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضـــمونها، وســـرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمـــثلا فـــي المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينمـــا ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كمـــا أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.**

٨ – **التشويش (Anthropy ): تؤثر على عملية الاتصال في المؤسســـة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصـــال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرســـل، أو مـــن خـــلال عمليـــة الإرسال أو عند استلام الرسالة، فمثلا: صوت الآلات يـــؤثر تـــأثيرا سيئا على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير واضـــحة، فعمليات التشويش قد تأتي إما عـــن مـــؤثرات بيئيـــة، كالأصـــوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميـــول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.**

وعملية التغذية العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية عملية الاتصال، وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال، والخطوات اللازمة للتغلب عليها.

ويوضح الشكل كما سبق وأوضحنا عملية الاتصال بشكل أفضل.

ب – أنواع الاتصالات:

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية،.الخ، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات ورضى الأفراد وحسن الأداء، وقلة عدم التأكد.

ب -١ الاتصالات الرسمية:

تتم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة.

وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة بين المؤسسة، وجمهور المتعاملين معها، من الأفراد، ومؤسسات في البيئة المحيطة بها (الخارجية)١٧ .

١٧ محمد محمد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص ١١٩.

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المؤسسة ويمكن تحديد ثلاث قنوات في هذا المجال كما يبين الشكل التالي:

١. اتصالات من الأعلى إلى الأسفل (downward communication):

وهي ما يطلق عليها اسم الاتصالات الهابطة والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين، ومستوى تنظيمي أدنى....، حيث تتم الاتصالات الهابطة عادة في محيط العمل والمؤسسة، ولكن قد تتم في بعض الأحيان خارج محيط العمل، حيث تبلغ الإدارة المرؤوسين ببعض السياسات والمسائل.

ويتضمن هذا النوع من أنواع الاتصالات ما يلي: ١٨

- القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة من اتفاقهم وتفهم لمسائل التعيين والترقية، التفويض.....
- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم.
- التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل.

١٨ محمد محمد الهادي، نفس المرجع، ص ١٢٠.

- **الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.**

٢. **الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى ( Upward communication ):** وهي ما يسمى بالاتصالات الصاعدة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة.

**هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح....١٩.**

٣. **الاتصالات الأفقية (Lateral communication ): تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري.**

**وتسمى الأفقية أو المتوازية، تمييزا لها عن الاتصالات الصاعدة أو الهابطة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.**

١٩ فؤاد الشيخ سالم- مفاهيم إدارية حديثة- مرجع سبق ذكره- ص ٢٣٧

ب – ٢ الاتصالات غير الرسمية:

توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة، وتنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية، وصداقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، ولا يخضعون في تلك لاتجاهات محددة، كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي.

وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط – طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

– الاتصالات القطرية (Diagonal communication): قد تنساب الاتصالات بشكل قطري، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق، كما هو موضح في الشكل رقم(٥).

ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية، ومن خصائص هذا النوع، السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات، إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والحفلات، تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جدا.

## المطلب الثالث: وسائل ومعوقات الاتصال :-

### أ – وسـائل الاتصـال: [٢٠]

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الوسائل عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال، وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة التالية:

١ – الوسائل المكتوبة: تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدوّنة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تُقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي، لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا، علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيّدة وواضحة، يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الانترنيت ......، ولتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.

٢ – الوسائل الشفهية: وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير، وفائدة وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة

---

٢٠. فؤاد الشيخ سالم- المفاهيم الإدارية الحديثة- مرجع سبق ذكره- ص ٢٣٨

وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس، وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية.

لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية، أنها قد لا توفر في الوقت، كما يظن بأن كثيرا من الاجتماعات تستغرق أوقاتا طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر، هذا وقد دلت إحدى الدراسات أن (٧٥ %) من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات، عن غيرها من وسائل الاتصالات الأخرى.

٣ – الوسائل غير اللفظية: وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضي وعدم الرضي وعدم الموافقة واللامبالاة.....إلخ، وكثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيده، فمثلا: قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

ب – معوقات الاتصال:

تسوء عملية الاتصال وبتشوّه المعلومات الواردة فيها، وتتباين المعاني فيما قصده المتصل، عما فهمه المتصل به لأسباب كثيرة تؤثر في

كل عملية من عمليات الاتصال – السابقة الذّكر– والتلقي والفهم والتجاوب، ومن النادر أن يتطابق تماما ما قصده المتصل عما فهمه المتصل به فمثلا، ما قاله الإداري:"يبدو أن رجالك يعانون من مشكلات لإنجاز العمل في الوقت المحدد، أريد منك التفكير مليا وتصحيح الأمر"، وما قصده الإداري هو: "تحدث إلى مرؤوسيك وتعرّف على المشكلة ثم اجتمع بهم، ومعا أوجدوا حلا للمشكلة" أما ما فهمه المرؤوس فهو: " لا يهمني كم عدد الزعماء والقادة عندك، فقط أنجز المطلوب من الإنتاج لدى مشكلات كافية دون أن يزداد الطين بلة عنك ".

فالفكرة قد لا تكون واضحة بذهن المتصل، ولا يعرف تماما الأهداف التي يريد تحقيقها، ومن بين معوقات الاتصال ما يلي:

١ - الترشح (Feltering): يحدث الترشيح والتعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات، بحيث تكون أكثر قبولا من قبل المتصل به، فمثلا، حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ولو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وذلك للتأثير على متخذ القرار، وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس، بينما يحتفظ بالأخبار السيئة.

فإن عدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال، سواء في حالة إرسالها أو في حالة فهمها من قبل المرؤوسين، فالمرؤوس الذي كان صادقا وأخبر رئيسه

بالنتائج الحقيقية ونال عقابا على ذلك، سيتردد مرة أخرى بأن يكون صادقا، مما يدفعه إلى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

٢ – الإدراك المنتقى (Selective perception): يدرك المتصل به ما يريد أن يدركه حسب حاجاته واهتماماته وخبراته وقيمه واتجاهاته......الخ، في تلقيه وفهمه واستجابته لفحوى الاتصال، فمثلا، قد يرى من يقرر اختيار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات بيتها وأسرتها قبل اهتمامات العمل مما يجعله لا يقدّر خبراتها ومؤهلاتها حق التقدير، أو لا يسمع لما تقوله، نظرا لتحيّزه وأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدركه بغضّ النظر عن الحقيقة والواقع.

٣ – العواطف (Emotions ):تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به، وما يشعر به من يأس وإحباط وغضب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته لموضوع الاتصال، ومن الواضح أنه كلما ازدادت الحالة العاطفية شدة، ازدادت احتمالات التشوّه والتحريف لمعلومات الاتصال، وذلك نتيجة إعاقتها للتفكير السليم والمنطقية والمحاكمة والعقلانية.

٤ – اللغة (Language ): تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة مختلفة لمختلف الأشخاص، وهي نفسها لها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها المحددة.

وتتكون المؤسسات من أفراد يحوزون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أن للاختصاصين والمهنيين منهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة. وإذا كان للمؤسسة فروع مختلفة في مناطق متباينة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، وتضيف أبعادا أخرى من التعقيد لعملية الاتصالات وتشويهها وتحريفها، كما أن المستويات التنظيمية العديدة المتباينة، ووجود مراكز ومراتب وظيفية متفاوتة، يعطي اللغة مضامين ومعاني مختلفة، فالإدارة العليا تتحدث عن التحفيز والأرباح ومعدلات الإنتاج، وقد يدركها الآخرون في المستويات التنفيذية الأدنى، أنها استغلال وجشع من قبل المالكين والإدارة.

٥ – معوقات أخرى: توجد عوامل أخرى كثيرة تعيق عملية الاتصالات الفعالة وتشوّه وتحرّف المعلومات التي تحويها منها، وبشكل عام يمكن تحديد هذه المعوقات الأخرى التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر على فعاليتها في النقاط الآتية:

أ – عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال.

ب – وجود آراء وفرضيات غير واضحة، فقد تترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة، ونتيجة ذلك، تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة، كأن مثلا يتصل شخص بآخر، ويحددان موعدا للاجتماع في التاسعة

صباحا من اليوم التالي، دون أن يحددان مكان الالتقاء، على أساس أن كل واحد منهما في فِكره، مكتبه هــو مكــان الالتقــاء، وبالتــالي لا يجتمعان في اليوم التالي، وهذا يخلق فوضى وضياع كثير من الجهد والوقت.

ج – التلاعب بالمعاني والألفاظ، وهذا قد يكون مقصودا أو غير مقصــود، بمعنى أن تترك الألفــاظ مبهمــة، ممــا يفــتح مجــال الاجتهــادات والتفسيرات المختلفة، ومثال ذلك، الذي يعلن عن خصم عن الســعر السابق ولكن لا يظهر السعر السابق، كأن يقول ســأخفض الســعر كما كان من قبل، ولا يذكر كم كان من قبل والسؤال هو أقل من ماذا؟

د – عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المســتمع، بــالرغم مــن تمكن الشخص المتصل من فهمها ولكنه يضعف في إيصــالها، فقــد يعبّر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلــق الكثيــر مــن الارتباك والغموض.

هـــ – ليس العيب فقط في المتصل بل المستمع كذلك، بالرغم من أنّ كثيرا من الوقت يضيع في الإصغاء، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشــكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجــرى الحديث.

و – كثرة التشويش الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التلفونية أو البرقية.

**ي – عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال بزمن غير ملائم للطرف الآخر.**

**ن – عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، كأن يكتب الفرد رسالة، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.**

**ك – الرقابة على الاتصال وحذف بعض الأجزاء من الرسالة، تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال. وعملية الرقابة موجودة في كل مؤسسة، وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.**

تعتبر المعلومات موردا مكلفا، ليس فقط عند اقتنائها ومعالجتها، ولكن أيضا عند إهمالها، إذ تؤثر بدورها في التوصل إلى قرار سليم، فالإدارة تهتم بالمعلومات، ليس من أجل ذاتها ولكن من أجل المنافع التي تنتج عنها، وتحدد قيمة المعلومات تبعا للنتيجة المتوقعة من القرارات التي تعتمد عليها هذه الأخيرة مقارنة بالنتائج المحققة، وللمعلومات التي تقتضي اتصالا، **ثلاثة أغراض تقضيها في المؤسسة هي:**

- **تستخدم كمثل للموقف.**
- **تمد صانع القرار بأساس احتمالي للاختيار.**
- **تقلل الاختلافات بين البدائل في حل مشكلة معينة.**

**بالإضافة إلى كونها تزيد مستوى المعرفة لمستخدميها (اتصال).**

**هذا وبغض النظر عن خصائص مصادر وأنواع المعلومات، فإن عملية الاتصال لا تتوقف عند نقل الإستراتيجية، والمتابعة إلى المستوى التنفيذي، بل تتعداها إلى الإبداع وتغيير صورة المؤسسة، فكثيرا ما أدى**

نظام الاتصالات السيئ إلى نتائج سلبية للمؤسسة كما رأينا آنفا.......

وللتغلب على صعوبات الاتصال أو التخفيف من آثارها السيئة، يمكن تحسين المهارات الكتابية والتحليلية في عملية الاتصال، وذلك بالاهتمام والتأكيد على أمور مثل: التغذية العكسية، اللغة البسيطة، كبح جماح العواطف، والإصغاء الفعال، وتحسين الاعتبارات السلوكية من قبل المدير لمرؤوسيه لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل وقوعها، وفيما يلي ثلاث عبر مستقاة من الحياة العملية التي يجب أن نتذكرها دوما وهي:

- أنّ الله أعطى الإنسان أذنين اثنتين ولسانا واحدا وذلك لتذكيره بضرورة الإصغاء أكثر من التحدث.
- يتطلب الإصغاء أذنين اثنتين واحدة للمعاني وأخرى للمشاعر.
- متخذو القرارات الذين لا يصغون تكون معلوماتهم أقل لاتخاذ القرارات الفعالة.......

# الفصل الرابع
# أثر الاتصالات في مهارة الإدارة التسويقية

## تعريف الاتصال:

**الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أوفي أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي .**

**إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا . فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما .**

**الاتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسئولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي .**

## مكونات عملية الاتصال:-

**عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسِل) إلى شخص (مستقبِل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف . وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على**

شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسِل والمستقبِل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها .

وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسِل . وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة . وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسِل وفي هذه الحالة فآن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة ، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة .

وهذه الاحتمالات موجودة دائما ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال .

ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة ) والمقصود بذلك أن يحاط المرسِل علما بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبِل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة أو مخوخة .

ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبِل إلى المرسِل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبِل أو إقناعه بها .

## عناصر عملية الاتصال:-

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

١. **المُرسِل أو المُصدِّر**
٢. **ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم**
٣. **الرسالة موضوع الاتصال**
٤. **وسيلة الاتصال**
٥. **تفهم الرسالة بواسطة الشخص الذي يستقبلها**
٦. **استرجاع المعلومات**

المرسِل أو المصدر : **يتحدد مصدر الاتصال أو مرسِل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم . وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال .**

ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم :

**يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد . وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكر منظم . ويعني دلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة . ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يتفهم الغرض منها .**

الرسالة :

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها . والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والدي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي .

وسيلة الاتصال :

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها . ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها :

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه)
- الاتصال بواسطة التليفون .
- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي)
- الاتصال من خلال الاجتماعات
- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

تفهم الرسالة :

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه .ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها .

وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل ، كلما انعكس دلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية .

استرجاع المعلومات:

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا .

وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية :

١. الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم . وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها .

وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس .

٢. استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل:

- الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية .
- الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين
- الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل .
- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير

وعموماً فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم ، فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق.

معوقات الاتصال :

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات . فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي:

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها
- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر
- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين .
- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه

- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .

وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي:

١. تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها .
٢. تقديم المعلومات في وحدات صغيرة
٣. إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه–وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه .

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيرا ضارا في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية .

❖ شبكات الاتصال :

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد .

وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طـــرق كثيـــرة للاتصال بين أعضاء التنظيم . ومن هذه الطرق ما يلي :

١. الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل ، أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء) .
٢. الاتصال الذي يتم على شكل حرفY وذلك حينما يرســـل بعـــض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم .
٣. الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزة بينهم جميعا .

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية :

١. إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضـــح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل .
٢. تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومســـتوى أداء الفرد لواجباتهم
٣. تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضـــا الأفـــراد ومجموعـــات الأفراد عن وظائفهم .

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم .

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي :

١. مركز الفرد في التنظيم الهرمي: لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هدا التنظيم . وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل
- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة .

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسف إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية .

وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل ، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا .

٢. زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته: ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة .

٣. إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي :

- اختصار الوقت والجهد
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات.
- وتبادل المعلومات.
- وتقصير خطوط الاتصال.
- تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.

٤. تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات هي :

مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين .

مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة.

مهارة القراءة : وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.

مهارة الإنصات : اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

مهارة التفكير : وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

تطوير نظم حفظ المعلومات : يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات .

الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة : هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم . وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق ،أيسر وانخفاضا في الإشاعات .

تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة : وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات .

وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم ولإثبات موضوع الاتصال.

تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة : إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا .

توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد .

تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات .

تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها .

تقييم نتائج الاتصال: وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا .

مبادئ الاتصال الفعّال

يلعب الاتصال الفعّال دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة. ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في المنظمات غير الحكومية اكتسابها وتطبيقها، ليتمكنوا من تحقيق مهامهم.

ويتميز الاتصال الفعّال بالإدراك والوعي، وبالقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل، وبتحقيق الأهداف.

عندما نقوم بالاتصال، فإننا نتبادل المعلومات مع الآخرين. وكمتحدثين، فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا.

فعندما نتبادل المعلومات أو عندما نريد توصيل مضمون رسالة، فإننا نستخدم اللغة – أي الإشارات اللفظية والإشارات غير اللفظية، مثل تعابير الوجه، وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم ... الخ على حد سواء. إن الإشارات غير اللفظية تكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية، وعن أسلوب تحديدنا وتقييمنا لعلاقاتنا بمستمعينا، إضافة للموضع الذي نتحدث عنه.

ويقتضي الاتصال الفعّال، أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً. ولتحقيق ذلك، فإنه من الضروري أن يستعمل كل منهما ذات قواعد التعبير (شيفرة) والفهم (التفسير) للرسالة. وإذا لم يكن هذا هو الحال عندها تكون النتيجة حدوث اضطراب في الاتصال. ولا يحدث هذه الاضطراب لاختلاف اللغات فحسب، بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهمم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون، بناءً على تجارهم وتوقعاتهم.

ولذلك يمكن القول إنه من الحيوي والمهم بالنسبة للاتصال الفعّال ضمن مجموعات العمل، أن يشتركوا في حوار مستمر، وأن يصغي كل فرد لوجهات نظر الآخرين، ويحاول فهم تجاربهم وتوقعاتهم.

إن الإصغاء بانتباه، والقدرة الصحيحة على إعطاء تغذية راجعة صحيحة لما سمعناه، يعدان من العوامل الأساسية للاتصال الفعّال، ويعني الإصغاء بانتباه، القدرة على التركيز الكامل على ما يقوله المتحدث، حتى نتمكن من فهم المضمون والمقصود من كلامه بالصورة الصحيحة.

ولا يمكننا الخروج بحلول مفيدة تقوي علاقتنا واتصـــالاتنا، بعضـــنا ببعضنا الآخر، إلا حينما ندرك مضـــمون كـــلام المتحـــدث إلينـــا بالشـــكل الصحيح.

كما أن فهمنا لما يقوله المتحدث، يفسح المجال أمامنـــا لصـــياغة كلامنا له بحيث يتمكن من فهمه وتفسيره على نحو ملائم.

إضافة إلى أن قواعد التغذية الراجعة البناءة تزودنا بدلائل إضـــافية عن كيفية التعبير عن ذاتنا بوضوح، وتقلل من مخاطر حدوث سوء فهم.

العناصر الأساسية للإصغاء بانتباه:

**متطلبات تنفيذ عملية الاتصال:**

متطلبات عملية:

وضع خطة قريبة وأخرى بعيدة المدى لتحقيـــق أهـــداف العلاقـــات العامة.

تحديد البرنامج، أو الموضوع المراد التطرق إليه، وربمـــا كانـــت مشكلة وتحتاج إلى حل ( وفق جدول زمني بحسب الخطة ).

جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالبرنامج، ومن ذلك: ما ينشرفي وسائل الإعلام، والكتب والدوريات العلمية.

إشعـــار كل العاملين بأنهم معنيون أساسا بالموضوع، وإشـــراكهم في أبعاده.

الرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف بهذا الموضـــوع.

التوقيت المناسب للطرح الذي يساعد في اكتمال دائرة الاتصال.

محاولة تقدير الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ البشرية والاقتصادية، ويمكن الاستفادة من القطاع الخاص لتمويل الحملة أو المساهمة في تكاليفها.

متطلبات شخصية:

يجب أن يتصف مسئول العلاقات العامة بالذكاء وسرعة البديهة، وحسن المعاملة، وحسن المظهر، وإتقان اللغة، ودراسة علم النفس، والقدرة على إعداد الخطابات، وجمع المعلومات وتصنيفها، وفن التعامل مع الآخرين، وغيرها من المهارات الشخصية.

إلى جانب ذلك لابد من دراسة وسائل الاتصال بالجماهير والدعاية والتحرير الصحفي وإقامة المعارض والحملات والاجتماعات والمؤتمرات، وإجراء البحوث العلمية.

لغة الجسد :

يعتقد علماء النفس بأن ٦٠ % من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفهية أي عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز، لا عن طريق الكلام واللسان ( ويقال إن هذه الطريقة ذات تأثير قوى، أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات) ، ومن الأخطاء الجسيمة التي نقع فيها جميعاَ هي تجاهلنا للغة الجسد والإيماءات في محاولتنا فهم ما يقوله لنا أحدهم أو إحداهم أو إحداهن وقراءة أفكاره أو أفكارها بل إننا نمضي ساعات في تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لا نحسب بالشكل الكافي لغة الإيماءات.

وقرأت مرة أنه يمكن فك الجدل التقليدي حول ما إذا كـــان الطـــرف الآخر مرتاح لنا بالاعتماد على إيماءاته وإيحاءاته ورموزه لا على كلامه، فالإيماءات جديرة بأن تقول ذلك ببلاغة أشد مـــن الكــــلام وهـــذه بعـــض الإيماءات والإيحاءات التي تحدث في حياتنا اليومية وقد لا نكون مـــدركين للمغزى أو التأثير النفسي المسبب لها .

فمثلاً :

- مس اليد للوجه أثناء الحديث أمر مرتبط بالكذب وكذلك الحال عند لمس الأنف أثناء الكلام .
- وقد يلجأ البعض إلى لمس الأذن عند التشكيك بكلام يقال أمامهم .
- عندما يعقد اجتماع ما لمؤسســـة أو إدارة ويلقـــي المـــدير نكتـــة عرضية نجد أن كلاً من الحاضرين يصطنع ابتسامة مزيفة تظهـــر بوضوح في عضلات زاويتي فمه التي تُشَدّ وتُرخـــى فـــي اتجـــاه الأعلى أما في الابتسامة الحقيقية فإن عضلات أطـــراف العينـــين تتقلّص أيضاً .
- وإذا شبكت المرأة يديها بشكل لين فهذا دليل انفتاحها على الجـــو المحيط بها .
- عندما يهز البعض رؤوسهم في إشارة إلى التأييد والاهتمام نجد أن الشخص المتكلم يزيد من سرعة كلامه.
- بينما يشير تشابك الذراعين وتباطؤ رفرفة العينين إلى الملل أو إلى عدم الموافقة ما يحتمل أن يجعل المتكلم يبطئ في كلامه .

- أن يكون الإبهامان متلاصقين فهذا يعني أن المتحدث عقلاني وكريم ومثقف ويستطيع التأقلم مع الظروف العامة .
- عندما يجري تعريف بعض الناس إلى بعضهم الآخر يظهر مستوى ما من الاهتمام يُعبّر عنه بازدياد رفرفة أجفان العينين من ١٨ مرة إلى أكثر من ٢٥ مرة في الدقيقة.
- نحن نشاطر الآخرين الذين نكاد لا نعرفهم السوائل الباردة لأنها جاهزة ولا تتطلب وقتا .
- نشاطر السوائل الساخنة الناس ذوي العلاقة الودية الأقوى بنا،لأنها تحتاج إلى زمن أكبر لتحضيرها .

فهل هذا هو السبب الذي يجعلنا نقدم ضيافة من المشروبات الساخنة للناس الذين تجمعنا بهم الألفة والمودة.

وربما لهذا السبب أيضاً يُعدّ تقديم أي مشروب آخر غير القهوة الساخنة نوعاً من الاستخفاف بالضيف الذي يشعر بشيء من برودة الاستقبال إذا لم تقدم له القهوة حصراً .

- وضع اليدين على الطاولة باتجاه الشخص المتحدث فهذه بمثابة دعوة لتكوين علاقة حميمة .
- يفضل المرء أن يتوجه بعد دخول السوق أو المحلات التجارية إلى اليمين لأنه سوف يستخدم يده اليمنى الأقوى ويشعر بالانشراح إذا كانت الممرات واسعة بينما يشعر بالضيق إذا كانت هذه الممرات

ضيقة ولذا يحاول أصحاب المخازن تنفيذ هذه الرغبات إذ يضعون السلع الغالية الثمن في اتجاه اليمين وفي الممرات الواسعة ويجب أيضاً أن تكون السلع في تناول الزبون لأنه لا يشتري عادة أي سلعة لا يمسها بيده وقلما يشتري أحدنا سلعة كتب عليها "ممنوع اللمس ".

- عندما تكون اليد مفتوحة فهذه الإيماءة تقترن بالصدق والخضوع .
- في حال كون الذراعان متقالبتين فمعنى ذلك أن الشخص بحالة دفاعية سلبية .
- تعمد مطاعم الوجبات السريعة للإكثار من الألوان الفاقعة والحادة مثل الأحمر والأصفر وذلك لكي لا يشعر الزبون بالراحة ويطيل الجلوس في المطعم .

تبين جميع الأبحاث المتوفرة أن لغة الجسد هي الجزء الأهم من أي رسالة تنتقل إلى الشخص الآخر وإن ما بين (٨٠٪-٥٠) من المعلومات يمكن أن تنقل بهذه الطريقة وأن الرسالة غير الشفوية المنقولة هي غنية، ومعقدة في طبيعتها، وتحتوي على تعابير الوجه والقرب من الشخص المتكلم، وحركات اليدين والقدمين، وملابس الشخص المتكلم ونظراته، وتوتره، وانفعالاته وما إلى ذلك .

ويوجد هناك عاملان هامان :

- هل يستطيع جسدك أن يقول ما تريده منه؟
- وهل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين؟

إن الكثيرين منا لا يعون لغات أجسامنا حيث أن هذا ينطبق على الرجال الذي لا يلاحظون الإشارات التي تنبعث من أجسامهم وأجسام الآخرين ويتجاهلونها حول أشياء مهمة جداً.

**وأنه لمن المفيد أن ينضم المرء إلى ورشة علمية تدور حول كيفية تحليل واكتشاف الإشارات المضللة للغة الجسد وإليك بعض الأشياء التي** يمكن أن تجربها :

**ابدأ بالانتباه الواعي للغة أجسام الناس حيث يمكن أن تشاهد التلفزيون لمدة عشر دقائق مع إخفاء الصوت كلياً . دون بعض الملاحظات عن لغة أجسام الناس المحبوبين والمحترمين والمسموعين :**

- **كيف يقفون أو يجلسون؟**
- **ما نوع التعابير التي يملكون؟**
- **ماذا تفعل أيديهم، وأقدامهم؟**
- **ما نوع النظرات التي يملكونها؟**
- **ما هي الوسائل غير الشفوية التي يمتلكونها؟**
- **هل يتصرفون بعكس لغة أجسادهم الإيجابية وهل هذا يؤثر عليهم؟**

**ابدأ بالتصرف بلغة الأجساد الإيجابية لمن تحب، وتحترم، وسيبدأ الناس الآخرون بالنظر إليك بشكل مختلف عن السابق.وحدها العيون تتخطى كل اللغات وتغزو كل الحصون فتلتقي في لحظة لتحكي بلمحة ما يعجز عنه اللسان وتتسلل إلى أعماق النفس لتقول كلماتها الخاصة جدا والصادقة جدا، فهي لغة لا تعرف الكذب ولا الرياء...لغة ليست بلغة لكنها مرآه صافيه تعكس مباشرة كل المشاعر وتبوح بالأسرار ...**

**١. العين :**

**تمنحك واحدا من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك ، ستعرف من خلال عينيه ما يفكر فيه حقيقة**

فإذا اتسع بؤبؤ العين وبدا للعيان فإن ذلك دليل على أنه سمع منك توا شيئا أسعده ، أما إذا ضاق بؤبؤ العين فالعكس هو الذي حدث ، وإذا ضاقت عيناه ربما يدل على أنك حدثته بشيء لا يصدقه وإذا اتجهت عينه إلى أعلى جهة اليمين فأنه ينشأ صورة خيالية مستقبلية وإذا اتجه بعينه إلى أعلى اليسار فإنه يتذكر شيئا من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه وإذا نظر إلى أسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثا خاصا ويشاور نفسه في موضوع ما .

٢. الحواجب :

إذا رفع المرء حاجبا واحدا فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئا إما أنه لا يصدقه أو يراه مستحيلا، أما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة. أما إذا قطب بين حاجبيه مع ابتسامة خفيفة فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد أن يكذبك واذا تكرر تحريك الحواجب فإنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغه بأكثر من شكل .

٣. الأنف والأذنان :

فإذا حك أنفه أو مرر يديه على أذنيه ساحبا إياهما بينما يقول لك إنه يفهم ما تريده فهذا يعني أنه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل انه لا يعلم مطلقا ما تريد منه أن يفعله . ووضع اليد أسف الأنف فوق الشفة العلية دليل أنه يخفي عنك شيئا ويخاف أن يظهر منه.

٤. جبين الشخص :

فإذا قطب جبينه وطأطأ رأسه للأرض في عبوس فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو أنه لا يحب سماع ما قلته توا ، أما إذا قطب جبينه ورفعه إلى أعلى فإن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منك .

٥. الأكتاف :

فعندما يهز الشخص كتفه فيعني انه لا يبالي بما تقول .

٦. الأصابع :

نقر الشخص بأصابعه على ذراع المقعد أو على المكتب يشير إلى العصبية أو عدم الصبر.

٧. وعندما يربت الشخص بذراعيه على صدره :

فهذا يعني أن هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الآخرين أويدل على أنه خائف بالفعل منك .

هذه الإشارات السبع تعطيك فكرة عن لغة الجسد وكيف يمكن استخدامها في إبراز قوة شخصيتك و التعرف على ما يفكر به الآخرون بالرغم من محاولاتهم إخفاء ذلك

. بعض النواحي المهمة في لغة الجسد :

- لا تمتلك أية كلمات أو جمل ولكنها ترسل أجزاء من المعلومات التي تترابط لتكوّن رسالة كاملة.
- هذه الرسائل التي لا تكون أحياناً واضحة ومبهمة أحياناً أخرى هي بالأساس تتعلق بشعورنا.
- يستطيع الناس أن يتعلموا ويقرأوا تلك الرسائل بدرجة كبيرة من الدقة.

- لا تستطيع أن تتخلى عن لغة الجسد وأنك ترسل رسائل غير شفوية دائماً وطوال الوقت بشكل عفوي.
- إن حركاتك وأوضاع جسدك المفضلة تحدد ما حولك عن نوعية الشخصية التي تملك.
- إذا لم تطابق أقوالك حركات جسدك فإن الناس يصدقون حركات جسدك وليس كلماتك.
- يمكن أن تبدل من شعورك وذلك بالتغيير الواعي لحركات ولغة جسدك.

لا وحقاً؟

- وتحليلاً للنقطة الأخيرة من الفقرة السابقة فإن عاملين اثنين يجب أن يؤخذا بعين الاعتبار:

أولاً: إن شعورك ولغة جسدك مرتبطة تماماً، وبشكل لصيق وأن العلاقات بينهما هي علامة في كلا الاتجاهين.

ثانياً: إن ما تشعر به يعتمد كثيراً على رؤيتك لنفسك منعكساً في الآخرين وكيف يرونك.

فمثلاً إذا لم تكن واثقاً بنفسك، وأكتافك مدلاة، وجسدك متوتر، ودائم النظر إلى الأسفل وليس إلى الناس ويداك مكتوفتان، فبمقدورك أن تغير شعورك للأحسن وذلك بالوقوف منتصباً مع إرخاء عضلاتك، وفك ذراعيك، والبسمة على وجهك.

وثانياً: إذا قمت بعمل هذه الأشياء فإن الناس من حولك سوف يرونك واثقاً، ومطمئناً وتقوم لغة أجسامهم ببث الرسالة إليك وعندما تقرأ هذه الرسالة ستبدأ بتصديقها فوراً دون إبطاء. وتستطيع أن تستفيد من هذا إذا: أصبحت متيقناً من الكيفية التي تريد أن تظهر بها وتحاكيها.

إذا أصبحت متيقناً كذلك من الكيفية التي أصبحت عليها، وكم تختلف أنت عن الشخص المحاكي.

إذا بدأت تتصرف كما لو أنك أنت ذلك النوع من الأشخاص الذي تود أن تكون حقيقة منهم.

الحوار:

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعّالة، ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوّة. إنّ في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجا دينيا حضاريا ينشده كثير من الناس.

والقرآن الكريم أولى الحوار أهمية بالغة في مواقف الدعوة والتربية، وجعله الإطار الفني لتوجيه الناس وإرشادهم إذ فيه جذب لعقول الناس، وراحة لنفوسهم. إن الأسلوب الحواري في القرآن الكريم يبتعد عن الفلسفات المعقّدة، ويمتاز بالسهولة، فالقصة الحوارية تطفح بألوان من

الأساليب حسب عقول ومقتضيات أحوال المخاطبين الفطرية والاجتماعية، وغلّف تلك الأساليب بلين الجانب وإحالة الجدل إلى حوار إيجابي يسعى إلى تحقيق الهدف بأحسن الألفاظ، وألطف الطرق، قال تعالى : ﴿ٱذْهَبَآ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُۥ طَغَىٰ ﴿٤٣﴾ فَقُولَا لَهُۥ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُۥ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ﴾ [سورة طه٤٣ :٤٤] . وقوله تعالى: في موقف نوح عليه السلام مع ابنة : ﴿وَهِىَ تَجْرِى بِهِمْ فِى مَوْجٍ كَٱلْجِبَالِ وَنَادَىٰ نُوحٌ ٱبْنَهُۥ وَكَانَ فِى مَعْزِلٍ يَٰبُنَىَّ ٱرْكَب مَّعَنَا وَلَا تَكُن مَّعَ ٱلْكَٰفِرِينَ ﴿٤٢﴾ قَالَ سَـَٔاوِىٓ إِلَىٰ جَبَلٍ يَعْصِمُنِى مِنَ ٱلْمَآءِ ۚ قَالَ لَا عَاصِمَ ٱلْيَوْمَ مِنْ أَمْرِ ٱللَّهِ إِلَّا مَن رَّحِمَ ۚ وَحَالَ بَيْنَهُمَا ٱلْمَوْجُ فَكَانَ مِنَ ٱلْمُغْرَقِينَ ﴿٤٣﴾﴾ [سورة هود٤٢ :٤٣] .

هذا وقد ورد ذكر الحوار في أكثر من موضع في القران الكريم في مواقف للدعوة والتربية.

والسطور الآتية تدور حول الحوار؛ ماهيّته وهدفه وأهميته ومقوّماته وكيفيته:

هدف الحوار:

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين إذ أن حوار الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار وقد يكون لتهذيب سلوك معين.

أهمية الحوار:

يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين، وتتجلّى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق؛ فأهميته تكمن في أنّه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات.

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً؟

تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار إذ أنّ من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر.

التهيؤ النفسي والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقبّل الآخر، وعدم إفحامه أو تحقيره، والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل وتحري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة والهدوء، وحضور البديهة ، ودماثة الأخلاق، والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر.

- عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء الحوار حتى وإن كان مخطأً لكي لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه .

- محاورة شخص واحد في كل مرّة ما أمكن ذلك دون الانشغال بغيـــره بغيرة أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به فيغـــدو الحـــوار مثمـــراً ومحققاً لأهدافه.
- اختيار الظرف الزماني والمكاني ومراعاة الحال: علـــى المحـــاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين له ولمحاوره على حدٍّ سواء وبرضى تام. وعلى المحاور أن يراعي حالة محاوره أيضا؛ فيراعي الإرهـــاق والجوع ودرجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية بحيث لا يكون الحوار سابقا لطعام والمحاور جائع، أو أن يكون الحوار سابقا لموعد الراحة والمحاور يفضّل النوم، أو يكون الحوار في وقت ضيق كدقائق ما قبل السفر، أو وقت عملٍ آخر، أو أثناء انشغال المحـــاور بشيء يحبّه أو في وقت راحته أو في زمن مرهق لـــه. إن الحـــوار يجب أن يراعي مقتضى حال المحاورين من جميع الجوانب النفســـية والاقتصادية والصحية والعمرية والعلمية ومراعاة الفروق الفرديـــة والفئة العمرية مع الإيمان بأن الاختلاف في الطبيعة الإنسانية أمـــر وارد.

قواعد جوهرية في كيفية الحوار:

الاستماع الإيجابي : وهي طريقة فعّالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالإيجابية وهي تنمّي العلاقة بين المتحاورين. ويحتاج الاستماع

الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلّم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية و تنقية القلب من الأنانية الفردية، والاستماع الإيجابي يؤدّي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.

حسن البيان: يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقّدة الألفاظ، وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكّدها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة. ومن البيان تبسيط الفكرة وإيراد الاستشهاد الداعمة لاستثارة الاهتمام واستنطاق المشاعر مع تقديرها، ومواصلة الحوار حتّى يتحقق الهدف.ومن البيان أيضاً عدم السرعة في عرض الأفكار لأن ذلك يُعجِز الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة، وكذا عدم البطء كي لا يمل. ومن البيان ترتيب الأفكار بحيث لا تزحمْ الأفكار في ذهن المحاور، فيضطرب إدراكه. وعلى المحاور ألا ينشغل بالفكرة اللاحقة حتّى ينهي الفكرة الأولى، وعليه ألا يظن أن أفكاره واضحة في ذهن محاوره كما هي واضحة في عقله هو. وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يجيب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوتٍ مريحة وهادئة، وعليه أن يتحكم في انفعالاته حتى لا تسقط على الصوت أثناء الحوار، وعليه أن يغضض من صوته وأن يتذكر دائمًا أن الحجة الواهية لا يدعمها أيُّ صوتٍ مهما علا؛ فالحجة القوية غنية بذاتها عن كل

صوت. ولا بأس بشيءٍ من الطرفة والدعابة الكلامية والرواية النادرة التي تجذب المحاور، مع وزن الكلمة قبل النطق، وكذا الحذر من الاستطراد. ومن البيان ألا يتعجل المحاور الردّ قبل الفهم لما يقول محاوره تماماً.

يحتاج المحاور إلى الجاذبية، وتقديم التحية في بدء الحوار، وأن يبدأ بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبديهيات، وليجعل البداية هادئة وسلسة، تقدر المشاعر عند الطرف الآخر، إنّ من شأن البدء بنقاط الاتفاق والبدء بالثناء على المحاور الآخر امتلاكَ قلبه وتقليص الفجوة وكسب الثقة بين الطرفين، وتبني جسرا من التفاهم يجعل الحوار إيجابيا متّصلا. أمّا البدء بنقاط الخلاف فستنسف الحوار نسفا مبكّراً.

- يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مسترعية انتباه محاوره، وعليه أن يحاول أن يكون الحديث طبيعيا مبنيا على الفهم ، وأن يعي الهدف المراد الوصول إلية من حوارهما
- على المحاور ألا يستخدم كلمة " لا " خاصة في بداية الحوار، ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا، ولا عبارة " يجب عليك القيام بكذا " ولا عبارة " أنت مخطئ، و سأثبت ذلك
- على المحاور أن يستخدم الوسائل المعينة والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعده على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على الأكثر أهمية.

- ضبط الانفعالات، فعلى المحاور أن يكون حكيما يراقب نفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراقب فيها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره وتصوراته وقسمات وجهه ورسائل عينيه، وعليه ألا يغضب إذا لم يوافقه محاوره الرأي.
- عدم إعلان الخصومة على المحاور كي لا يحال الحوار إلى جدل وعداء.
- مخاطبة المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبّها، مع عدم المبالغة في ذلك.
- الإجابة بـ " لا أدري " أو " لا أعلم " إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها، وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل الشخصي.
- الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور الآخر على تنبيهه للمحاور الأول.
- على المحاور التذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل خصما، وأن يتذكر أن الحوار قد يكون أشد من موج البحر في يوم عاصف، فإن لم يكن ربّانا ماهرا للحوار يمنع الاستطراد ويتجنب تداخل الأفكار؛ غرقت سفينة الحوار في بحر النقاش والجدل العقيم.
- على المحاور ألا يضخّم جانبا واحدا من الحوار على حساب جوانب أخرى.
- على المحاور ألا يتعالى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.

**الإقنـــاع:**

**هو أي اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أو بصري يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات والاعتقادات أو السلوك. كما أنه القوة التي تستخدم لتجعل شخصاً يقوم بعمل ما عن طريق النصح والحجة والمنطق.**

يعتمد الإقناع على خصائص العناصر الرئيسية للاتصال وهي المصدر والرسالة والوسيلة والمستقبل وهي كالتالي:

**فالمصدر يجب أن يتمتع بمصداقية عالية والخبرة وهي مدى معرفة المصدر بالمعلومات أو الموضوع الذي يتكلم عنه أو يكتب عنه والمصادر الخبيرة أكثر إقناعاً من المصادر غير الخبيرة، بالإضافة إلى الثقة وهي صدق نواياه وأمانته وإخلاصه تجاه الموضوع الذي يطرحه، كما أن جاذبية المصدر لها دور من خلال شخصيته والعلاقة الودية بين المرسل والمستقبل تجعلنا نقتنع بالمصدر وبرسالته الاتصالية وتعمل على تبني أفكاره أو تعديل أو تغيير الاتجاهات بناء عليها.**

**وللمظهر العام والذي يعني طول الشخص ووزنه ولون شعره ولون عينيه ولون البشرة وقوته انعكاس للمصدر، ويرجع تأثير الشخصية الجذابة للمصدر على الجمهور إلى بعض الأمور منها:**

- **المستقبل يحب بطبعه أن يقلد المصدر أو المرسل في لهجته وعاداته وسلوكه.**
- **ينظر المستقبل إلى المرسل الجذاب على أنه أكثر ثقة وخبرة وصدقاً وحرصاً على مصلحته من المرسل غير الجذاب.**

أما بالنسبة للرسالة المقنعة فان مكونات وطريقة عـرض الرسـالة لهـا أهميتها فالرسالة الاتصالية المقنعة تتكون من ثلاث مكونات: المعنى واللغة والتركيب، فالرسالة لا تبنى فقط بالكلمات أو الإشارات بل لا بد من وضعها ضمن وحدات اللغة مثل العبارات والجمل والفقرات والأقسام والفصول ومـن الأساليب المتبعة في بناء الرسالة:

أ. نمط المساحة: وهي ترتيب المصدر لمادته على أساس جغرافي.

ب-الترتيب الزمني: وهي أن يقوم المصدر بترتيب مادته حسب الزمن الذي وقعت فيه.

ج. الترتيب ألاستنتاجي: وهو الترتيبات التي يقـوم بهـا المصـدر ويبدأها بالتعميم وينتهي بالتخصيص، أي يعطي أمثلة أو أدلة تدعم فكرته.

د. الترتيب الاسـتقرائي: وهو تتبع الجزئيات للوصول إلى حكم كلي، وهذا الترتيب يسهم في مشاركة القارئ أو المستمع أو المشاهد في عرض الموضوع.

هـ. الترتيب النفسي: وهو استخدام الحـوافز المتتابعـة مـن قبـل المرسل ليتمكن من الوصول إلى أعماقه.

و. ترتيب المشكلة / الحل: يقوم المصدر بإعطاء تفصـيلات عـن طبيعة المشكلة كما يراها ومن ثم يقدم أو يقترح الخطوات العلميـة التي يجب اتخاذها لحل المشكلة.

أما بالنسبة للجمهور المستهدف فله خصائص أولاً نفسية كـــالميول والاتجاهات والعواطف والاحتياجـــات والحاجـــات والأمزجـــة والحـــوافز، وخصائص ديموغرافية كالعمر والجنس ومكان السكن ووظيفته الاجتماعية (الدخل والمستوى التعليمـــي والمهنـــة) وأخيـــراً خصـــائص اجتماعيـــة كالجماعات التي ينتمي إليها الشخص كالأسرة والأصدقاء والزملاء، وعلى المرسل أن يعرف هذه الخصائص من خلال الحاجات الخمس حسب تصنيف أبراهام ماسلو وهي: الحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجـــة إلـــى الاحتـــرام والتقدير، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلـــى الأمـــن، والحاجـــة الفسيولوجية، وهذه أمور تساعد المرسل في إقنـــاع المســـتقبل لأفكـــاره ومعلوماته، وتغيير اتجاهاته وسلوكه.

أخيراً نستطيع القول بأن الاتصال المقنع جزء من حياتنا اليوميـــة، ويمكن الحكم على مدى نجاح الاتصال المقنع بقدر نجاحه في تغيير السلوك المرغوب فيه، أو فشله في التغيير، ويعتمد الاتصال المقنع بشكل أساســـي على خصائص المصدر، ومحتوى الرسالة الاتصالية، وطريقـــة عرضـــها، وطبيعة الوسيلة المستخدمة، وخصائص الجمهور المستقبل.

## فن الإقناع

### كيف تقنع الآخرين بفكرة ؟

أو لاً : لابد أن تكون مقتنعا جدا من الفكرة التي تسعى لنشـــرها ، لأن أي مستوى من التذبذب سيكون كفيلا أن يحول بينـــك وبـــين إيصـــال الفكرة للغير.

ثانياً : استخدم الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل : بما أن ، إذن، وحينما يكون .. الخ ، فهذه الألفاظ فيها شـيء مـن حصـر المعنى وتحديد الفكرة ، ولتحذر كل الحذر من التعميمـات البراقـة التي لا تفهم أو ذات معاني واسعة.

ثالثاً : ترك الجدل العقيم الذي يقود إلى الخصام يقول أحـدهم ( إذا أردت أن تكون موطأ الأكناف ودودا تألف وتؤلف لطيـف المـدخل إلـى النفوس، فلا تقحم نفسك في الجدل وإلا فأنت الخاسـر ، فإنـك إن أقمت الحجة وكسبت الجولة وأفحمت الطرف الآخر فإنه لن يكـون سعيدا بذلك وسيسرها في نفسه وبذلك تخسـر صـديقا أو تخسـر اكتساب صديق ، أيضا سوف يتجنبك الآخرون خشية نفس النتيجة .. ).

رابعاً : حلل حوارك إلى عنصرين أساسيين هما :-

١- المقدمات المنطقية : وهي تلك البيانات أو الحقائق أو الأسباب التي تستند إليها النتيجة وتفضي إليها .

٢- النتيجة : وهي ما يرمي الوصول إليها المحاور أو المجـادل ، مثال على ذلك : المواطنون الذين ساهموا بأموالهم في تأسيس الجمعية هم الذين لهم حق الإدلاء بأصواتهم فقـط ، وأنـت لـم تساهم في الجمعية ولذلك لا يمكنك أن تدلي بصوتك ..

خامساً : اختيار العبارة اللينة الهينة ، والابتعاد عن الشدة الإرهاب والضغوط وفرض الرأي .

سادساً : احرص على ربط بداية حديثك بنهاية حديث المتلقي لأن هذا سيشعره بأهمية كلامه لديك وأنك تحترمه وتهتم بكلامه ، ثم بعد ذلك قدم له الحقائق والأرقام التي تشعره كذلك بقوة معلوماتك وأهميتها وواقعية حديثك ومصداقيته .

سابعاً : أظهر فرحك الحقيقي - غير المصطنع - بكل حق يظهر على لسان الطرف الآخر ، وأظهر له بحثك عن الحقيقة لأن ردك لحقائق ظاهرة ناصعة يشعر الطرف الآخر أنك تبحث عن الجدل وانتصار نفسك.

واعد للإقناع الفعال :

١. حدد هدفك واحصل على الحقائق، قرر ما تريد تحقيقه ولماذا، اجمع كافة الحقائق التي تحتاجها لدعم قضيتك، حاول تقليل الحجج العاطفية حتى يمكنك والآخرين الحكم على الاقتراح في ضوء الحقائق وحدها.

٢. اكتشف ماذا يريدون لا تقلل أبداً من مقاومة الأفراد الطبيعية للتغير ولكن ضع في اعتبارك أن مثل هذه المقاومة نسبية، ولا تمتد إلى المدى الكلي للتغيير، ولكن إلى المدى الذي تؤثر فيه المقاومة عليهم شخصياً. عندما يطلب منهم قبول اقتراح فأول أسئلة يوجهها الأفراد لأنفسهم هي : كيف يؤثر ذلك على؟ وإذا

أمكنك أن تضع نفسك مكان الآخرين فستكون قادراً على التنبؤ بالاعتراضات وتقدم أفكارك بطريقة أكثر جاذبية. ولذلك يجب أن تكتشف كيف ينظر الأفراد إلى الأشياء وماذا يريدون، استمع إلى ما يريدون قوله، ولا تتحدث كثيراً، وجّه الأسئلة وإذا ما وجهوا إليك سؤالاً أجب عليه بسؤال آخر. اكتشف ما يسعون إليه، ثم قدم قضيتك بطريقة تبرز فوائدها لهم، أو على الأقل تقلل الاعتراضات أو المخاوف.

٣. اجعلهم يشاركون في أفكارك، دعهم يساهمون إذا أمكن ذلك. حاول أن تجد أي أرضية مشتركة لتبدأ منها بالاتفاق، لا تكسب عداوتهم، تجنب أن تهزمهم في المناقشة. ساعدهم في الاحتفاظ باعتدادهم بأنفسهم ودائماً أترك مخرجاً.

٤. اعقد العزم واتخذ إجراءاً. اختر اللحظة الحاسمة للبت في الاقتراح والبدء فيه. تأكد أنك لا تضغط بشدة، ولكن عندما تصل إلى هدفك لا تتوقف وتغامر بخسارته اتخذ إجراءات متابعة وسريعة. ولا فائدة من الدخول في كل المشكلات الخاصة بالحصول على موافقة إذا ما تركت الأمور تجري في مجراها بعد ذلك.

## كيف تجذب انتباه من حولك :

كي تتأكد من أن رسالتك تصل للآخرين، فإنه يجب عليك أن تراعي عدداً من الأمور التي تسهل عملية جذب سمع وبصر من حولك وتأكد دائماً أنك تتكلم بوضوح وثقة عند الإسهام في محاضر الاجتماع.

**المظهر اللائق :**

**يرفع المظهر اللائق من رصيدك ويعزز حضورك عند قيامك بعرض قضيتك ما أو طرح أفكارك أمام مجموعة، حيث إن النـــاس يميلـــون إلـــى الحكم على الآخرين في بادئ الأمر اعتماداً على مظهرهم.**

اكتساب الثقة :

**تتسم عملية اكتساب الثقة وبنائها بأنها عملية غير مباشرة وغيـــر محددة. ولو بدا أنك شخص واثق من نفسك، فسوف يراك الناس كما تحب أن تبدو، فضلاً أنهم سيكوّن لديهم الاستعداد لقبـــول حججـــك وبراهينـــك. وعندما تشعر أن الأعضاء الآخرين المشاركين في الاجتماع يصدقونك، فلا شك أن ثقتك بنفسك سوف تزداد وتتعزز.**

**ومن الجدير بالذكر أن نغمة صوتك تستحوذ على تـــأثير مضـــاعف بقدر خمسة أضعاف تأثير الكلمات المجردة التي تستخدمها، ونفس الحـــال مع لغة الجسد التي تستحوذ على تأثير مضاعف ثماني مـــرات. ويتعـــين عليك التركيز على الكلام بوضوح وفي الوقـــت المناســـب، وأن تراعـــي التركيز في اختيار الكلمات ونغمة الصوت. ويجب أن تكرس جزءاً من وقت الإعداد لتلك الجوانب الهامة التي لا تقل أهمية عن المضـــمون الحقيقـــي للحديث.**

## المشاركة بقوة

يعتمد مستوى مشاركتك في الاجتماع على مدى حجم ذلك الاجتماع. وإذا كان هذا الاجتماع مصغراً ويتسم بالحميمية، فيمكنك في هذه الحالة أن تقحم نفسك في معرض الحديث، ولكن كن متأكداً دائماً أن لديك شيئاً وثيق الصلة بالموضوع. وإذا كان هناك رئيس للجلسة، فينصح باستخدام لغة الجسد لإظهار رغبتك في امتلاك زمام الحديث. ويراعي أنه في التجمعات الكبيرة قد لا تأتيك فرصة المشاركة إلا مرة واحدة فقط. ويجب أن تكون متأهباً بدرجة كافية كي تتمكن من التركيز فيما تدلي به من أحاديث وآراء، والتي يجب أن تكون على قدر كبير من القوة والإحكام. وعندما تكون بصدد المشاركة في اجتماع من أي حجم، وإذا ما تعرضت لمحاولات مقاطعة أو منع من الإدلاء بآرائك ووجهات نظرك، فانظر مباشرة في أعين من يحاول مقاطعتك ووجه كلامك له مباشرة مستخدماً اسمه للفت انتباهه، وأخبره بنبرة حاسمة أنك لم تنته بعد. وإذا لم يرتدع، فاطلب العون من رئيس الجلسة.

نقاط للتذكر :

- الانطباع الأول يدوم. وينصح بالتدريب على العبارات الاستهلالية المرتبطة بأي نقاش أو مناظرة.
- إن فرص التحدث قد لا تأتيك إلا مرة واحدة، فيجب أن تلتزم بالحقائق.

- عند عرض قضيتك يتعين عليك الإسراع بتصحيح أي أخطاء ليدرك الآخرون أنك ملم ومحيط بالموضوع الذي تتناوله.
- يجب مراعاة أن تنويع نغمة صوتك بما يتناسب مع السياق سوف يؤثر على النتيجة.
- في نهاية الاجتماع يجب تلخيص النقاط الرئيسية.




## التفاوض والقدرات التفاوضية:

يشير مصطلح التفاوض إلى أنه: موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم في هذه المبادرة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، ومواءمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الأخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف للمواد المطلوبة، ويكون ملزماً اتجاه أنفسهم وتجاه الغير.

يتضمن هذا التعريف إن على مائدة التفاوض على الأقل طرفين فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا، وقد يكون هناك أكثر من اثنين.

ويرتفع عدد الأفراد بعضهم فوق بعض درجات في فعالية الأداء التفاوضي فمنهم ممتازون، ومنهم متوسطون، ومنهم دون ذلك. يرجع هذا التفاوت إلى التباين في الشخصيات وفي الاستعدادات. ويقترح أحد الباحثين أن المفاوض الجيد، بالإضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض، فهو في حاجة إلى:

١- عقلية لماحة.

٢- صبر بلا حدود.

٣- القدرة على الإخفاء المؤقت للآراء والحقائق دون كذب.

٤- أن يكون سلساً ومرناً، ومع ذلك حاسما عند اللزوم.

٥- قدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة.

ومما لا شك فيه أن من يمتلك هذه الخصائص يصبح على درجة عالية من المهارة التفاوضية. ولكن تبقى المشكلة العملية قائمة حيث إن قليلين من المديرين الذين يمكن أن تصل قدراتهم إلى تحقيق هذه المعايير، وحتى مع اعتبار إنها سمات شخصية فليس من السهل اكتسابها من خلال مجرد قراءة كتاب أو حضور برنامج تدريبي معين.

لذلك لتحسين هذه القدرات التفاوضية، فانه لا بد من وضع أيدينا على العوامل التي تقف وراء فعالية التفاوض، والدور الذي تؤديه العوامل في هذا المجال. وهذه العوامل هي المعرفة والمهارة والاتجاهات، ويندرج تحت كل عامل من هذه العوامل مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شانها تحسين القدرات التفاوضية .

## نصائح حول مهارات التفاوض :

**سواء مع صاحب العمل، أو الزملاء أو أحد أفراد العائلة، نحتاج أحيانا لان نفاوض للحصول على ما نعتقد انه من حقوقنا. نذكر مثالا على ذلك السعي للحصول على راتب أعلى، التفاوض من أجل خدمات أفضل أو لحل خلاف في العمل.**

**ما يلي بعض المهارات والأساليب والاستراتيجيات التي قد تساعد المرء على النجاح في خوض مفاوضات بشكل فعّال يضمن له الوصول إلى أهدافه، أو على الأقل تحقيق نسبة نجاح نسبية مقبولة.**

أولا: حدد ما تريده من المفاوضات قبل خوضها:

**في بادئ الأمر، قيم مهاراتك وخصائصك. وحدد أطر أهدافك الأولية، فهل تسعى إلى إتمام المفاوضات بأقل وقت ممكن، وتريد الانتهاء من الأمر فحسب؟**

**أم أنك تسعى للفوز بغض النظر عن نتائج قد تنطوي على أسلوبك المنتهج للحصول على هذا الفوز؟**

**إذا كانت النقطة الأولى هو ما تسعى إليه، فقد ينتج عن ذلك استسلامك بسرعة أو التنازل عن الكثير من أهدافك.**

**أما إذا كانت النقطة الثانية هي ما تسعى إليه بالشكل الأساسي، فان ذلك قد يؤدي إلى إتباعك أسلوب هجومي وعدائي يؤدي بدوره إلى تدمير علاقاتك مع الطرف الآخر في المفاوضات.**

ثانيا: تعرف على خصائص ومهارات الخصم:

**قبل خوض المفاوضات تحرى عن سمعة خصمك من حيث مهاراته في التفاوض وخبرته، وبالتالي تستطيع أن تحكم إن كان خصمك يشكل لك تهديدا خلال المفاوضات، أم أنه خصم مساو لك و لا يشكل تهديدا يستحق الذكر.**

ثالثا: تنبأ بما قد يدور في ذهن خصمك:

**لا يكفي أن تعرف وتحدد ما تريده من خوض المفاوضات، بل عليك أن تحلل وتحاول أن تصل إلى ما يفكر به ويهدف إليه الطرف الآخر، بهذا أنت تفكر عن شخصين وبعقلين، تفكر عن نفسك وتفكر عن خصمك. والأفضل من ذلك، هو تطوير قدرتك بحيث تتمكن من التنبؤ بما يتوقع أو يعتقد خصمك انك تريده. وهنا، أنت تفكر بثلاث أدمغة، تعرف ما تريده، وتتنبأ بما يريده خصمك، وتتنبأ بما يعتقد خصمك أنك تريده.**

رابعا: اعمل على بناء الثقة بينك و بين خصمك:

**يعتبر التفاوض شكل متطور من أشكال الاتصال. ولكن في غياب الثقة بين طرفي المفاوضات، لن تستند العملية على تبادل ونقل فعال للمعلومات والأفكار، بل على العكس، سيحل محل الأسلوب المنهجي والمنظم لتبادل المعلومات أسلوب آخر يعمد إلى التلاعب بالمعلومات وبالتالي يصبح الجو العام للمفاوضات مفعماً بالشك والارتياب. اكسب ثقة خصمك بأن تكون جديراً بهذه الثقة وتصدق القول وتثق بنفسك.**

خامسا: طور مهارات الإنصات للآخرين:

**معظم الأشخاص يديرون حوارا داخليا مع أنفسهم، أي يتحدثون إلى أنفسهم ضمنيا. وقد يكون لهذا آثار سلبية أثناء المفاوضات إن لم يتمكن المرء من أن يسيطر على الحوار الداخلي وينصت إلى ما يقوله، بل ويراقب تعابير وجه ونبرات صوت الطرف الآخر، وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفهية أو تعبيرية مهمة والتي قد تساعده في كشف نقاط ضعف وقوة الخصم.**

سادسا: لا تكشف أوراقك من البداية:

**لا تكشف نفسك وأهدافك وغاياتك وتضعها بين يدي خصمك بداية المفاوضات، بل استهل بأن تصرح عن موقفك الذي تتخذه. عندئذ وبعد أن تتوطد الثقة تدريجيا أثناء المفاوضات، تستطيع أنت أو الطرف الآخر أن تخاطرا بكشف أوراقكما وأهدافكما بتفاصيلها. وتقع على عاتقك كمفاوض مسؤولية توجيه الأسئلة الذكية والمنتقاة لخصمك والتي هدفها أن تكشف لك عن حاجات وأهداف وغايات الطرف الآخر.**

سابعا: استعرض مصادر قوة خصمك:

**لا تفترض أن امتلاك خصمك لقوة معينة يعني أنه يمتلك كل عناصر القوة الأساسية والتي تجعله يخوض المفاوضات بفعالية أو تؤهله للفوز. نأخذ على سبيل المثال، إذا كان خصمك صاحب موقف أولى قوي، على اعتبار هذا عنصرا من عناصر القوة، لا يعني أنه يمتلك جميع عناصر القوة الأخرى والمهارات الأساسية للتفاوض. بالنتيجة، ما عليك إلا أن**

توازن القوى وذلك بان تقيم وتحدد مصادر قـوة الخصـم وكـذلك مصادر قوتك. ولتسهيل ذلك، يمكنك تقسيم مصادر القـوة إلـى مصـادر داخلية وأخرى خارجية. أما المصادر الداخلية فتشـمل علـى خصـائص المرء، نأخذ على سبيل المثال: قوة الشخصـية واحتـرام الـذات والثقـة بالنفس. أما المصادر الخارجية فهي غير ثابتة، تتحكم بهـا أمـور سـير المفاوضات.

ثامنا: استعرض الخيارات و البدائل:

قبل البدء بالمفاوضات، لا يكفي أن تحدد أقصى غاياتـك وأهـدافك فقط، بل عليك أن تضع خيارات وبدائل لهذه الأهداف تقبل بهـا. وعليـك أيضا أن تحدد الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للخيارات المقترحة.

تاسعا: متى تعتبر نفسك فائزا؟:

قبل أن تخوض المفاوضات، استعرض كل النتائج المتوقعـة منهـا، واجعل لنفسك مدى للنجاح، وصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الـذي حددته سابقا، يعني أنك قد خضت المفاوضات بنجاح، بينما عدم تمكنك من تحقيق أية نتيجة تقع ضمن هذا المدى، تكون قد أحرزت فشلا.

عاشرا: استمتع أثناء المفاوضات:

التفاوض عبارة عن عملية وليس حدثا فحسب. وهذه العملية تنطوي على خطوات تحضيرية ابتداء من وليس انتهـاء بخلـق وتهيئـة الجـو المناسب الذي يتسم بالثقة وتحديد الغايات والأهداف وكذلك النتائج المتوقع أن تترتب عليك خلال ولدى انتهاء المفاوضات. بالممارسة سوف تتمكن

من اكتساب وصقل المهارات التي بدورها سـوف تؤهلـك للفـوز وبالتالي تمكنك من الاستمتاع أثناء عملية المفاوضات.

## مهارات اجتماعية تساعد على التفاعل مع الآخرين :

تعتبر العلاقات الاجتماعية الناجحة جزء لا يتجزأ من إثبات الـنفس والقدرة على تحقيق الأهداف. ومن المهارات الاجتماعية التي تساعد على التفاعل مع من حولك: توجيه الإطراء، تسهيل التحادث، التعبير عن الأفكار الإيجابية والاعتراف بالتقصير.

## توجيه الإطراء وتقبلّه:

قلما يوجه المرء المديح لغيره، حتى وإن وجد أنه على درجة كبيرة من الذكاء أو أنه قام بعمل ممتاز، فقد يظن أن إعجابه واضح جـداً أو أن ملاحظته قد تلاقي الصدى المطلوب.

إلا أن الناس في معظمهم يحبون الإطراء وإن اختلفت ردت فعلهـم عليه، لذلك فنحن نشجعك هنا على توجيهه دون خوف أو حرج، من منا لا يحتاج إلى آراء الغير ليعزز ثقته بنفسه؟

ولا داعي أن يمنعك الرد السلبي من الاستمرار في توجيه ملاحظاتك الإيجابية إلى الشخص نفسه أو إلى غيره شرط أن تكون صادقاً فيها.

ولا تقل الطريقة التي تقدم بها الملاحظة أو المديح أهمية عـن مـا تقوله. تكلم بصوت واضح وبثقة بالنفس وانظر في عيني من تتحدث إليه.

**عبر عن أفكارك الإيجابية التي تتعلق بالغير وإلا فأنت تحرم نفسك من مهارة اجتماعية تسعد الغير وتعزز في الوقت نفسه ثقتك بنفسك.**

تسهيل التحادث:

**يساعدك إثبات النفس في المحادثات على تأسيس العلاقات الجديدة، الخروج من المواقف الصعبة. والناس نوعان: منهم من يخشى التحدث إلى الغرباء في المناسبات الاجتماعية فيتراجع وينتظر غيره ليبدأ، ومنهم يسيطر على الأحاديث بسرعة ولا يترك المجال لغيره.**

**إلا أن إثبات النفس يشمل معرفة بدء الحديث ومتابعته بطريقة تخدم المصلحة الشخصية.**

الملاحظة الأولى:

**ما يلزمك هو ملاحظة عامة تبدأ بها الحديث وتكون مناسبة للموقف. مثلاً " مرحباً، لا أظنك تعرفني، أنا..." اسمح لي أن أعرّف عن نفسي، اسمي..."**

البداية:

**أفضل طريقة للبدء هي السؤال، أي سؤال عابر يسمح ببدء الحديث: هل سبق وحضرت مناسبة كهذه؟ ومهما بدا الأمر مصطنعاً في البداية لا بد وأن تسير الأمور في مسارها الطبيعي لاحقاً.**

التكملة:

**استمر في طرح الأسئلة خصوصاً تلك التي تولد الأفكار المختلفة كمحاولة لمتابعة الحديث. مثلاً ما رأيك في ما سمعناه اليوم عن ...؟ / ما رأيك بالنظام الجديد ...؟ تذكر دائماً أن معظم الناس يحبون أن يسألوا عن آرائهم وأن يفتح لهم مجال الحديث عن أنفسهم وعن تجاربهم الخاصة.**

لهذه الطريقة نتائج مفيدة أكثر من تلك التي يستخدمها الناس عادة والتي تعرف بالسؤال الموجه الذي يستدعي موافقة السامع مثلاً: ألا تظن أنه يجب أن لا ؟ / هذه فكرة جيدة، أليس كذلك؟ تعمل الأسئلة عمل المحفز. وهي توفر عليك جهد البحث عن ما تقوله وتعطيك فرصة السيطرة على الحديث، حيث أنك تصغي إلى الأجوبة وتطرح المزيد من الأسئلة حولها، كما أنها تسعد الناس لأنها تجعلهم يعتقدون أنك مهتم في ما يقولونه لمجرد أنك تسألهم وتصغي إليهم.

إلا أنك، ورغم جهودك الكبيرة، قد تصطدم بحائط الأجوبة المقتضية (أجل، كلا، لا أعرف شيئاً عن هذا الموضوع) فلا يكون أمامك سوى تقديم أفكارك الخاصة أو الانسحاب بطريقة لائقة.

التعبير عن الأفكار الإيجابية:

قد تجد أحياناً أن أحدهم قام بعمل يستحق التقدير أو وقف وقفةً شجاعة حيال مسألة معينة لكنك لا تعبر له عن تفكيرك هذا، فلا يكون لتفكيرك الإيجابي أي منفعة. حتى أنك قد تندم لاحقاً لأنك لم تقل له ما كان من الممكن أن يساعدك إما في عملك معه أو في علاقتك به.

إن إثبات النفس يفرض التعبير عن المشاعر مثلاً، لقد أعجبت كثيراً بقبولك لوجهة نظر المجموعة رغم أنها تتعارض مع وجهة نظرك الخاصة، هذا يعكس الكثير من النضوج العملي. لقد أدهشتني الطريقة التي استطعت من خلالها السيطرة على هذا الوضع المتعب.

**ويعتبر التعبير عن الإعجاب للآخرين طريقة بسيطة وفعالة لتوطيد العلاقة معهم، فهي لا تسعد الآخرين وحسب بل يسعدك أنت أيضاً لمجرد إفصاحك عن مشاعرك الخاصة.**

الاعتراف بالتقصير:

**يعتقد العديد من الناس أن اعترافهم بجهلهم لبعض الأمور أو بعدم فهمهم لمسائل معينة أو بعجزهم عن تأدية مهمة ما من شأنه أن يضعف موقفهم، لكنه على العكس يساعدهم على إثبات أنفسهم.**

**جميعنا يشعر بالتقصير أحياناً، لكننا في معظمنا نرفض الاعتراف به. مثلاً إذا قلت: طالما كنت ضعيفاً في الأرقام والحسابات، هل يمكنك أن تشرح المسألة بتعبير أبسط؟ فأنت قد تشجع غيرك على الاعتراف بنواقصه دون خوف أو خجل.**

**فإثبات النفس يعني أيضاً القدرة على الاعتراف بنقاط الضعيف دون الخوف مما قد يظنه الآخرون، أما الأسلوب التبريري فهو يتعارض تماماً مع مبدأ الاعتراف بالتقصير.**

**إذا تكتسب الشجاعة الكافية للاعتراف بنقاط ضعفك تستطيع أن تظهر للآخرين أنك إنسان عادي مثلهم وتشجعهم بالتالي على التصرف باطمئنان أكثر أمامك والتعامل معك بانفتاح.**

كيفية طرح الأسئلة الصحيحة :

**إن موضوع مهارات طرح الأسئلة الجيدة هو أساس فن الاتصال الجيد، فالشخص الذي يواظب على طرح الأسئلة سيكون هو الشخص الوحيد القادر على إدارة اتجاه مواضيع المحادثات. وهذا يعني بطبيعة الحال أن موظفاً صغيراً، أو أقل نفوذاً يستطيع أن يسيطر على الموقف، وذلك بطرحه أسئلة صحيحة وحيوية. إن الفرق الرئيسي في طرح الأسئلة يكمن في أنه يوجد سؤال مغلق يعالج حقيقة مفردة وله جواب محدد بنعم، أولا، وسؤال مفتوح يشجع الشخص الآخر على التكلم، والإطناب، والشرح. إن معظم الناس يدركون هذه الحقيقة ولكنهم يجدون صعوبة بالغة في إيجاد الأسئلة الخلاقة والمفتوحة، لذلك إليك بعض الاقتراحات بهذا الصدد:**

الأسئلة المفتوحة والصريحة تساعدك على الانطلاق :

- **كيف بإمكاننا أن نعالج هذا الوضع؟**
- **أخبرني كيف يمكن أن ترى الوضع؟**
- **كيف تشعر حيال هذا الأمر؟**

**إنه من الأفضل أن تبدأ أية مواجهة بأسئلة مفتوحة، وصريحة، وتتدرج إلى التفاصيل بعد أن تأخذ الصورة العامة الكلية، وتوفيها حقها؟**

الأسئلة المشجعة تحافظ على التقدم في الموضوع وتكتشف خفايا القضايا:

- **هل تستطيع أن تخبرني أكثر قليلاً عما فعلته؟**
- **وبعد ذلك ما الذي حدث؟**
- **استمر من فضلك هذا شئ مفيد**
- **ماذا تعني بذلك؟**

- بأية طريقة من الطرق؟

إن كل هذه الأسئلة أعلاه يمكن أن تعيد انطلاقـــة الشـــخص الـــذي أعطاك إجابات قصيرة، وناقصة في المرة الأولى، وتستطيع أن تحافظ على التقدم في الموضوع بالإصغاء إلى الكلمات، والمواضـــيع الرئيســـية فـــي الخطاب وأن تضمنها في سؤالك القادم. فمثلاً إذا قال أحدهم سوف أضـــع حداً لهذا فإن سؤالك التالي له سيكون: حسناً وما الإجراءات التي اتخذتها لتضع هذا الحد؟

إن غالبية من الناس يمكن أن يبـــدأ و بأســـئلة جيـــدة ولكـــنهم لا يستطيعون متابعة موضوعهم بالشكل الصحيح حيـــث يمكـــن أن يلمســـوا الموضوع، ولا يحصلوا على المعلومة المفيدة، والكافية.

الأسئلة الدقيقة تؤدي إلى التعمق والدقة:

- كيف وصلت إلى ذلك القرار؟
- ماذا تعتقد سبب حدوث ذلك؟
- أخبرني عن المرة الأخيرة حينما لاحظت وجود شيء كهذا.

احترس من كلمة لماذا..؟ لأنها توحي بالانطباع بأن السائل ينتقد، أو لا يوافق. وحالما بدأت بتوجيه الأسئلة، فإنه من المهم أن تحافظ على لغة مفتوحة وصادقة للجسم.

الأسئلة المغلقة تؤدي للحصول على معلومات مضبوطة:

- في أي وقت حدث ذلك؟
- هل ذهبت إلى ذلك المكان؟

ويمكنك استعمال كلمة كيف، وكلمة كم. لأن الأسئلة المغلقة يمكن أن تصبح مفيدة لجلب وفحص التفاصيل الدقيقة، ولكنهـا ليسـت جيـدة ولا تساعد أياً من المتواجهين في إضفاء العلاقة الودية، والاسترخاء علـيهم. وإذا أحسست أن الشخص الآخر يبدأ بإعطاء أجوبة ناقصة وقصيرة فحاول أن تطرح أسئلة مفتوحة لتعيد الأشياء إلى مجراها الطبيعي من جديد.

الأسئلة التي يجب أن تتجنبها :

- أسئلة المكاشفة: وهي ليست بالأسئلة بل بيانات مموهة مثل هـل تشعر أن؟ وهي في واقع الأمر تعني اشعر أن .، بينما يجـب أن يكون السؤال أليس صحيحاً أن؟ يعني أعتقد أنا إن كذا وكذا...
- الأسئلة المحملة: وهي ليست بالأسئلة أيضاً، ولكنها تعابير لعـدم القبول مثل ألا ترى أن...؟ وألا تـدرك أن....؟ وكلاهمـا يعنـي اللوم، والسخرية. وهي ليست بالأسئلة الحقيقية بل أسئلة مخادعة يجب تجنبها.

الأسئلة مفيدة حصراً إذا استمتعت إلى الأجوبة :

إن الأجوبة التفكيرية تستطيع أن تدعم لغة الجسد، وتشير إلـى أن تصغي، وتسمع جيداً. ويجب على ما يبدو أنه موضوع رئـيس واعكسـه حالاً، وأنه لمن الأفضل أن تستعمل بيانات لا أسئلة عليها مثل أنت تشـعر أن...، أنت تعتقد أن..، أنت ترى هذا كـ...، وإذا كنت غير متأكـد، فغلّـف تفكيرك بشيء من التجريبية مثل أن تقول : يبدو لي أنك كمن يشعر أن...، وأنني يحصل لدي انطباع بأن...، وذلك لجعل الشخص الآخر يصحح أي

سوء تفاهم قد يجعل من طرح الأسئلة. وكفائدة إضـافية فإنـك إذا فكرت بطريقة متكررة فستجد أنك لست بحاجة لأخذ أية ملاحظات.

وإذا قمت دائماً بتلخيص الذي يحدث بين كل واحد منكما، وبين الآخر فإنك ستحصل على النتائج التالية:

- ستصبح الأشياء أكثر وضوحاً بينكما.
- ستبرهن أنك حقيقة كنت مصغياً ومستمعاً.
- إنه كان هناك شعور بالتعاون، والاتفاق.
- إنه بمقدورك أن تغلق موضوعاً، وتبدأ ببحث موضوع آخر.

الأساليب الأربعة لجعل الشخص الآخر يتحدث:

بالطبع، ليس الجميع يتحدثون بكثرة. إن الموظفين – والمرءوسين بالأخص – يتجنبون الحديث ليس لأنهم يدركون أن الاستماع أهم ولكن لأنهم يريدون أن يعرفوا اتجاه الريح فيتركون شخصاً آخر يأخذ المبادرة.

وهناك أربعة أساليب جيدة لتشجيع الآخرين على الحديث، ويجب أن تتقن الأربعة وتستخدمها عند الحاجة.

أسلوب الأسئلة المحفزة:

معظم الناس يسألون أسئلة ثنائية محددة بمعنى أن السؤال يمكن أن يجاب " بنعم " أو " لا " قارن ما يلي:

- هل تعتقد أن خطة تطوير الخدمات ستنجح؟
- نعم
- ما هي في رأيك أكبر فرص وتهديدات خطة تطوير الخدمات ؟

أكبر فرصة أنها توسع نطاق المستفيدين. والتهديد أنها تجعل المنظمة تتحمل مسئولي أكبر في توفير وإيصال الخدمات.

إن الأسئلة المحفزة كما في الحالة السابقة تولد استجابات سردية تحتاج لتحليل ووصف. وهي مفيدة لأنها تجبر الناس على التعبير عن تفكيرهم وليس فقط مراكزهم.

يبدو أن أكثر من شيء يحبه الناس هو صوتهم. اجعلهم يستخدمون صوتهم بأن تسألهم أسئلة تتطلب وصفاً وشرحاً وتفسيراً ورأياً. وهذا يفيد جداً مع العملاء – وخاصة سريعي الغضب – ومع الزملاء والرؤساء.

الأسئلة المحفزة وأسئلة المتابعة تضم:

- ما رأيك في ....؟
- لماذا تعتقد أن علينا أن نفعل ذلك؟
- ما أسباب رفضك لأن أفعل ذلك؟

العلاقات العامة:

نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وعمل مؤسسي سريعا في الخمسين عاما الماضية، وذلك نتيجة حتمية للتطورات الحاصلة في المجتمع الحديث، والقوة المتزايدة للرأي العام، وأصبحت العلاقات بين الأفراد في المنظمة، وبين المنظمة وجمهورها الخارجي أحد أهم مقومات تطور المنظمة ونموها.

ويمكن توضيح أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي من خلال ما تؤديه من تكوين السمعة الطيبة للمنظمة والصورة الذهنية الممتازة عنها لدى مختلف فئات المتعاملين معها. على أساس من الحقائق والمعلومات الصادقة.

## تعريف العلاقات العامة:

أقرب تعريف للعلاقات العامة: أنها مهمة عمليـــة تســـعى لتنشـــيط العمليات الاتصالية الإنسانية والعملية بـــين المنظمـــة وبـــين جمهورهـــا الداخلي (الموظفين) والخارجي (الفئات المستهدفة)، من خلال خلق تفـــاهم متبادل بينهم، بما يزيد من التعاون المشترك، الذي يعمل على إيجاد الثقـــة المتبادلة لمعرفة الاحتياجات ومواجهة المشكلات واقتراح الحلول بشـــيء من المكاشفة المنضبطة التي تزيد من فاعلية المنظمة.

فالعلاقات العامة أداة إدارية تساعد على تقيـــيم مواقـــف الجمهـــور الداخلي والخارجي للمنظمات، وتساعد على تحقيق التقارب بين سياســـات وإجراءات المنظمة وبين اهتمامات جمهورها، كما تساعد على فهم وتعرّف الجمهور لواقع وطبيعة المنظمة وتوجهاتها.

## وظائف العلاقات العامة:

يكمن الاستخدام الناجح للمنظمات غير الحكومية للعلاقات العامة في أن يكون بطريقة تبادلية الاتجاه وليس بطريقة أحادية الاتجاه، بمعنـــى أن تبدأ المنظمة بالتعرف على مواقف وآراء الفئات المســـتهدفة ودراســـتها، ومن ثم تقوم بالاستجابة لها من خلال تطوير رســـائل ومبـــادرات تعبّـــر وتستجيب لاهتمامات الفئات المستهدفة.

وتساعد الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة العديد من المهام التي تباشرها المنظمات غير الحكومية، وفيما يلي عرض لأهم الوظائف التـــي تقوم بها العلاقات العامة.

التوعية العامة:

فالعلاقات العامة تساعد على توعية المجتمع بأهمية القضايا التي تتصدى لها وأهمية الخدمات والبرامج التي تنفذها المنظمة، وحيوية ارتباطها بمصالح المجتمع.

كسب أعضاء جدد:

فالعلاقات العامة توسّع من اطلاع الأفراد على فلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها، وكذلك تساعدهم على تقييم برامجها وخدماتها الاجتماعية مما يشجع من إقبال المهتمين على الانضمام لها.

كسب التأييد:

فالعلاقات العامة تساعد على إيصال السياسات والآراء التي تتبناها المنظمة عبر عدّة وسائل وهو ما يؤثر في الرأي العام وبالتالي قد يؤدي إلى تأييده لمواقف المنظمة ودعمها.

تنمية الموارد المالية:

فالعلاقات العامة تساعد المنظمة على عرض الخدمات والبرامج التي تنفذها، وتساعدها على الوصول إلى الجهات التي من الممكن أن تتبنى مثل هذه الخدمات والبرامج وتمولها.

واقعية أعمال المنظمة:

تساعد العلاقات العامة المنظمة على استشعار اهتمامات المجتمع وبالتالي تمكنها من الاستجابة لهذه الاهتمامات من خلال تطوير برامج وخدمات تلبيها.

### خلق علاقات طيبة مع الجمهور:

وذلك من خلال استمرار تواصل وتفاعل المنظمة مع الجمهور وتبادل المعلومات معهم في إطار من المصداقية.

### خطوات العلاقات العامة:

إذا اتفقنا على أن العلاقات العامة تشكل عملية هامة في تزويد الجمهور بكل الحقائق المتصلة بموضوع ما، وتمكينه من تكوين آراء منطقية سليمة حول المسائل المتفق عليها أو ربما المختلف عليها، فإن أكثر الناس معرفة هم أقدرهم على الوصول إلى آراء واختيارات ذكية تقوم على أساس التفكير العقلي.

من هنا يمكن أن نحدد الخطوات التي يمكن أن تتبعها وحدة العلاقات العامة في أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهي:

### البحث والتحري:

وهي أهم الخطوات التي تنبني عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة آراء المجتمع وردود الفعل عند اتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي نشاط، لذا ينبغي الإجابة في نهاية البحث عن سؤال مهم مفاده: ماذا الذي يجري الآن ؟

### التخطيط:

وتشمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى، ورسم البرامج التنفيذية، وغيرها. وهنا ينبغي الإجابة عن: ما الذي يجب القيام به ؟

## التنفيذ:

وهي الخطوة التي تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال "التواصل" الذي يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي من البرنامج المعد سواء لتعريف المجتمع بالمعلومات المطلوبة أو لخلق علاقة إنسانية واجتماعية. ويجيب هذا الإجراء عن سؤال: كيف يمكن أن ننفذ الاتصال بأيسر السبل وأقواها تأثيرا ؟

## القياس والتقويم:

وهنا تسعى الإدارة لمعرفة ما حققه البرنامج، وقياس مدى تأثّر واستفادة الجمهور منه، وفي هذه الخطوة نجيب على السؤال الأساسي : ماذا حققنا من نتائج ؟

## التوثيق:

حيث سيساعد ذلك في تدعيم بنك المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة، وهنا نسأل : كيف نوثق هذه التجربة ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة ؟

## أهمية العلاقات مع العاملين

تهدف العلاقات العامة إلى كسب ثقة الجماهير بالمنظمة وبأهدافها وإنجازاتها ومن المهم أن هذه الثقة يجب أن تتوفّر أولاً في العاملين بالمنظمة. فليس من المعقول أن نسعى بكسب ثقة و تأييد الجماهير الخارجية في الوقت الذي يفقد العاملون في المنظمة ثقتهم فيها.

بل إن عدم توافر الثقة الداخلية يؤدي إلى عـدم نجـاح العلاقـات الخارجية. فالعاملون هم سفراء المنظمة لدى المجتمع الخارجي ولنـا أن نتوقع كم يؤدي تمثيلهم للمنظمة تمثيلاً سيئاً إن لم يكونـوا هـم أنفسـهم متعاونين مع المنظمة ومؤيدين لسياساتها إنجازاتها وخططها.

وكافة العاملين في المنظمة أياً كان مستواه الوظيفي وأياً كان طبيعة أعمالهم يؤثرون في موقف وسمعة المنظمة مـن خـلال أحـاديثهم مـع الأصدقاء ومع الجماهير الخارجية. وهنا تبدو أهميـة كسـب ثقـة وولاء هؤلاء العاملين للمنظمة، فضلاً عن تحديث الإدارة لأهمية وقيمة الاتصالات مع العاملين.

هناك عدة أساليب لكسب ثقة وتأييد العاملين. ولعل هذه الأساليب هو رفع معنويات العاملين من خلال إرساء أسس العلاقات الإنسانية السـليمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

والعلاقات الإنسانية Human Relations هي تلك العلاقـات التـي تنطوي على خلق جو من الثقة والفهم والاحتـرام المتبـادل بـين الإدارة وأفراد القوى العاملة بهدف تحقيق الأهداف بكفـاءة وفاعليـة. والعامـل الإنساني Human Factor هو الأساس الجوهري الذي تقوم عليه الإدارة السليمة للقوة العاملة. فالعاملون بشر وليسو آلات تحركها عـدة القـوى داخل المنظمة أو خارجها. حيث لهم عواطف وقيم ومشاعر واحتياجات.

وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جوانب هامة يجب التركيز عليها عند إنشاء برنامج العلاقات العامة في هذا الخصوص، وهي:

أ. العلاقة بين الموظف والمنظمة.

ب. العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.

ج. اتجاه الموظف الذي يؤدي العمل نحو الإدارة التي تخطط وتراقب العمل.

د. علاقة المنظمة بعائلات العاملين أو الموظفين (البيئة والمجتمع الذي يعيش فيه الموظفين).

ه. علاقة الموظف بعمله (مصدر وجوده الاقتصادي).

ومن الأهمية بمكان وجود طرق ووسائل فعالة للاتصال في المنظمة بحيث يمكن للعاملين أن يقفوا على حقيقة ما يجري بالمنظمة وعلى حقيقة دور كل منهم في حياتها، وأن يقتنع كل موظف بأنه يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة، إلى جانب فهمه لحقيقة أهدافها وسياساتها وبرامجها، ولا يخفى أن الاتصالات الفعّالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية تكفل تحقيق التلاحم الفكري بين كافة أعضاء المنظمة، إذ تتوافر للعاملين فرص الوقوف على أغراض الإدارة ومراميها وسياساتها، وفي ذات الوقت تتوافر للإدارة فرص معرفة آراء العاملين ووجهات نظرهم ومشكلاتهم وردود فعلهم بالنسبة للتصرفات الإدارية، وهذه الآراء ووجهات النظر تعكسها اقتراحات العاملين وتظلماتهم وشكاواهم. إنه من الأهمية بمكان أن يكون واضحاً ماذا تتوقع المنظمة من العاملين وماذا يتوقع العاملون من المنظمة.

## أهمية العلاقات الداخلية مع العاملين

إن العلاقات العامة السليمة تبدأ من داخل المنظمة، أي من خلال تطوير مفاهيم ومدركات ومعارف ومعنويات القوى العاملة. وفي هذا المجال يجب أن تدرك الإدارة الحقائق التالية:

١. إن تحقيق المنظمة لأهدافها مرهون بدرجة أساسية بمعرفة أعضاء المنظمة وموظفيها بهذه الأهداف وبفهمهم للدور الذي يجب أن يؤدوه للإسهام في تحقيق تلك الأهداف.
٢. إن كافة العاملين لديهم مهارات وخبرات ومعلومات وأفكار يمكن أن تسهم في تحقيق فاعلية المنظمة.
٣. إن تولد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين يعتمد على مدى توافر الفرصة لديهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم وفي وضع الأهداف ورسم السياسات ووضع خطط ونظم العمل.
٤. إن المنظمة تعمل بنجاح وفاعلية وكفاءة أكبر إذا كان جميع العاملين بها على علم بما يحدث في المنظمة سواء في ذلك الإنجازات الجيدة والأخبار السارة أو المشاكل والصعوبات والجهود التي تبذل لحلها.
٥. إن العلاقات العامة السليمة والفعالة يتجه مسارها من الداخل حيث العاملين إلى الخارج حيث الجماهير الخارجية، وهو أمر يقتضي الاهتمام بدعم الصلة مع الجمهور الداخلي وتوثيق الروابط معه وتوجيه قدراته وإمكانياته لتعزيز مكانة المنظمة وازدهار صورتها.
٦. إن العاملين ينتظرون من الإدارة أفعالا وتصرفات وليس وعوداً.

٧. إن العاملين لهم مصادر عديدة للمعلومات وتمثل الإدارة أحد هذه المصادر. على أن أكثر مصدر يثقوا فيه هو تجاربهم وخبراتهم الخاصة.

٨. ليس من المنطق بل ومن الخطورة أن تسعى الإدارة إلى الوقوف على آراء واقتراحات العاملين إن لم تكن لديها النية لاستخدامها والاستفادة منها.

٩. لو أن أعضاء المنظمة غير راضين عن الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة، فإنهم سوف يجدوا مخرجاً للتعبير عن مشاعرهم بطريقة سلبية ضد المنظمة.

١٠. إن العبارات المثبطة تقتل حماس الموظفين للعمل ورغبتهم في المشاركة بأفكارهم وآرائهم. ومن أمثلة هذه العبارات (هذا رأي غير سليم)، أو(هذه فكرة غير ناضجة)، أو (لم يطلب منك أحد النصيحة)، أو غيرها من العبارات المثبطة.

١١. إن الموظفين يريدون أن يعاملوا كبشر وليس كأشياء أو أدوات. إنهم يرغبون في أن تكون لديهم معلومات مرتجعة Feed Back من رؤسائهم عن إنجازهم وآرائهم وأن تعترف الإدارة وتقدر إنجازهم الجيد، وأن يؤدوا أعمالاً تثير اهتمامهم؛ وأن يشعروا أنهم أعضاء في فريق Team، وأن يعرفوا ما هو متوقع منهم، ويعرفوا ما تزمع الإدارة إدخاله من تغييرات على النظم أو السياسيات وأسباب هذا التغيير.

## الأخطاء الأكثر شيوعاً في العلاقات العامة:

لم تعد العلاقات العامة ميدان الشركات الكبيرة والمؤسسات التجارية والوكالات الحكومية، فكل شخص قائم على مشروع أو يعمل بمهنة معينة يحتاج، في يومنا هذا، إلى توظيف العلاقات العامة في إظهار قدراته. غير أنه كثيراً ما يكون هذا النوع من النشاط مهمل أو ينفذ على نحو رديء.

بما أن هناك لوائح عن الأمور التي يجب أتباعها لضمان تحقيق علاقات عامة جيدة، فسنقوم فيما يلي بعرض بعض الأخطاء الشائعة في تحقيق علاقات عامة ومتميزة، وهي:

١. عدم التخطيط المسبق. معظم المجلات تتطلب إعلاماً مسبقاً من قبل خمسة إلى ستة أشهر، أما الصحف و محطات الإذاعة والتلفزيون تحتاج إلى وقت أقل بكثير. بيدَ أن الانتظار حتى اللحظة الأخيرة هو طريقة مؤكدة لخسارة فرص قيمة في مجال العلاقات العامة.
٢. كتابة تقرير صحفي أو نشرة صحفية بطريقة خاطئة، كوضع عنوان ممل، أو أن يكون طويلاً جداً، و عدم نشر فيه أية أرقام هاتف يمكن الاتصال بك من خلالها.
٣. عدم التنسيق مع المراسلين الصحفيين المعنيين وعدم اطلاعهم على نشاطاتك.
٤. عدم وضع خطة علاقات عامة متطورة تتعلق بالاتصال بوسائل الإعلام في منطقتك.
٥. عدم تجديد قائمة مراسلات للهيئات الإعلامية المحلية والوطنية.

٦. عدم التفاعل مع أي حدث أو قضية متعلقة بعملك تناولتها وسائل الإعلام المحلية.
٧. عدم التفاعل مع نشاطات المنظمات الأخرى، أو إلقاء الخطابات وإعداد أوراق العمل المتخصصة.
٨. عدم الاستعانة بخبراء العلاقات العامة في تخطيط وتنفيذ برنامج علاقات لك.
٩. عدم الاهتمام بكيفية صورة منظمتك التي قد تتحقق عن طريق تدفق مستمر للأنباء الإيجابية حول نشاطاتها.

## العاملون في أجهزة العلاقات العامة :

### أولاً: الإطار العام لمواصفات العاملين في أجهزة العلاقات العامة

إن الجهد الموفق في العلاقات العامة يعتمد دائماً على التفاعل المستمر بين مختلف أنواع المواهب والمهارات في الإدارة والبحث والإنتاج.

فالنجاح الأسمى للتنظيم يتوقف إلى حد كبير على العنصر البشري في التنظيم، فالطاقة البشرية هي الشرط الأول اللازم للتنظيم. وليس هناك فائدة من إنشاء تنظيم على أسس وقواعد علمية دون توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بالواجبات التي يحددها التنظيم.

إن النجاح في اختيار العاملين في أجهزة العلاقات العامة يتوقف أساساً على الفهم الواضح لما تتوقعه المؤسسة من هذه الأجهزة ومن العاملين فيها. وهذا التوقع يمثل الهدف الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار

عند إعداد الخطط والبرامج الخاصة بإمداد جهاز العلاقات العامة بالعاملين ذوي المقدرة والكفاءة.

أما بالنسبة لعدد العاملين فلا يخضع لقانون أو لقواعد ثابتة أو نسبية، فعددهم يتوقف على حجم المؤسسة أولاً وحجم العلاقات العامة ومهماته وطبيعة هذا الجهاز من حيث البساطة والتعقيد وأهدافه وخططه ثانياً.

ومن جهة أخرى إن تسميات المسؤوليات الوظيفية في جهاز العلاقات العامة تختلف من مسؤولية لأخرى ومن دولة لأخرى فهناك من يستعمل مصطلح الرئيس أو المدير للتعبير عن مسئول جهاز العلاقات العامة وهكذا بالنسبة للمسؤوليات الأخرى كمدير شعبة، أو رئيس شعبة أو ملاحظ شعبة، فإن طبيعة المسؤولية يمكن معرفتها عن طريق وصف الوظيفة.

وبشكل عام إن العاملين في جهاز العلاقات العامة لا بد أن يتميزوا ببعض الصفات والمميزات لما لهذه الوظيفة من أهمية وخصوصية في العمل إضافة إلى التخصص الدراسي والخبرة.

ويعطي أحد الخبراء بعلم النفس وصفاً عاماً لصفات رجل العلاقات العامة: (القدرة على النظر إلى المسائل من وجهة نظر شخص أخر، والعمل بما يعود بالنفع على هذا الشخص، والقدرة على تبيين التفصيلات وعلى أداء الأشياء تلقائياً، والرغبة في مساعدة الآخرين، ليس في معنى (تبادل المجاملة) وإنما عن طريق تعرف هوية مصالح الآخرين ويتسم

رجال العلاقات العامة، عادة بروح الصداقة، وهم محبـون، ولـيس لديهم غرور وإعجاب بالذات، نسبياً).

إن الذي يعمل في مجال العلاقات العامة له موقع مؤثر فـي الحيـاة الاجتماعية والرسمية، فعليه أن يلتزم القصد والرصانة والجد في أحاديثـه وأعماله، يتجنب التفاخر والمباهاة، وعليه أن يلتقي مع الناس في صـعيد واحد على قدم المساواة متجاوزاً للفوارق الثقافية والاجتماعية، بل يجـب أكثر من ذلك، أن يكون ودوداً، فإن خير ما يتسم به المرء في المعـاملات هي صفاته الصريحة، الخلابة، الخالية من الادعاء، وهذه تميزه عن غيره ممن يتظاهرون بالكبر والزهو.

وأن يتميز رجل العلاقات العامة بالتصبر والحرص والأمانة والنزاهة والسمعة الطيبة والهدوء والمرونة وغيرها من السمات الذاتيـة الخاصـة لكونها تؤثر بدرجة كبيرة في مهمته إضافة إلى أن هذه الصفات هي أصلاً صفات اجتماعية مستحبة في العالم كله.

إلى جانب مهارات مهينة ينبغي أن يتزود بها حتى يستكمل الصفات التي تجعله أداة صالحة لإشاعة الصدق كمدخل لا غنى عنـه فـي مهنـة العلاقات العامة.

وليس صحيحاً ما يعتقده البعض من أن رجل العلاقات العامة مجـرد شخصية مرحة، تحسن الاستقبال والترحيب، وتشد على أيدي الضيوف، إذ أنه أعمق من ذلك بكثير، فهو خبير بالنفس البشـرية دارس لاسـتجاباتها وتصرفاتها في المواقف المختلفة. كما أنه يعرف الكثير من العقبات التـي تقف في سبيل الإقناع كالتعصب والكراهيـة والعقـد النفسـية والأنانيـة وتضارب المصالح وغير ذلك.

ومن أجل أن يكون رجل العلاقات العامة صالحاً لأداء عمله عليه أن يتفهم الاتجاهات والتطورات التي تحدث في الرأي العام، كما يجب أن يكون على علم تام بسياسات الإدارة ومشكلاتها، وأن يؤمن إيماناً كاملاً بعمله ورسالته التي يؤديها. متيقظاً لما يدور حوله داخل المؤسسة وخارجها من أحداث تتيح له طريق الاستفادة من كل فرصة لخدمة الجمهور وتحقيق مصالحه سواء بنقل المعلومات إليه أو بالرد على أسئلته أو بأداء خدمة واقعية له. وهذه اليقظة أيضاً تتيح له فرصة اتخاذ القرار السريع في العمل وهي صفة أساسية لرجل العلاقات العامة، حيث يتطلب الأمر من رجل العلاقات العامة أن يبت مثلاً في مدى أثر نشر خبر في نفوس الجمهور، خلال عدة دقائق.

وكذلك أن يكون رجل العلاقات العامة موضوعياً في تفكيره وأن يهتم بمشكلات الجمهور وأن يتميز بالشجاعة في نقل اتجاهاتهم. وأن يكون اجتماعياً بطبعه وذا شخصية مكتملة ونضج عاطفي وذاكرة قوية وعقل منظم، وأن يكون مؤدباً لبقاً، سريع الخاطر ولديه القدرة على الاستمالة والاعتراف بالخطأ حين الوقوع فيه.

وترتبط مواصفات وخصائص ومميزات العاملين في العلاقات العامة بأخلاقية العمل بشكل عام في مجال العلاقات العامة، وقد حظيت أخلاقيات العمل في ميدان العلاقات العامة باهتمام الكثير من المختصين والجمعيات الدولية.

وفي دستور جمعية مستشاري العلاقات العامة حددت فيه عشرة نقاط يتعلق بأخلاقيات العمل والعاملين بالعلاقات العامة أوجبت أعضاؤها التقييد بها.

لكل عضو واجبات محددة بصورة واضحة اتجاه الأمور:

١. أن يتعهد كل عضو بعدم الاشتغال في أية مهنة تقود إلى فساد سلامة وسائل الاتصال الجماهيري والقوانين.

٢. على العضو أن لا يقوم بنشر معلومات كاذبة ومضللة.

٣. على العضو أن لا يقدم خدمات لأسباب أو لأغراض غير مكشوفة أو يعطي أسباب غير واقعية.

٤. على العضو أن يحمي ثقة جمهوره الحالي والسابق وأن لا يستخدم هذه الثقة.

٥. على العضو أن لا يقبل استشارة جهتين لديها مصالح متضاربة إلا بعد أخذ موافقة كل منها.

٦. على العضو إخبار الشخص المتقاعد معه عن أية ممتلكات أو مصالح مالية تعود له (أي للعضو) نفسه لدى أية شركة أو مؤسسة أو شخص عندما يقترح استخدام ذلك الشخص أو الشركة.

٧. على العضو أن لا يقترح على الزبون المتوقع بأن يتوقف عن رفع الأجور والتعويضات المالية على تحقيق نتائج معينة، أو أن تتأثر الأجور بنفس الطرقة بالنتائج المتحققة.

٨. على العضو أن لا يقدم إلى الزبون المتوقع مقترحاً تفصيلياً لبرامج العلاقات العامة قبل تعينه فعلاً.

وفي عام ١٩٦١ صدر دستور جمعية مستشاري العلاقات العامة من قبل جمعية العلاقات الدولية وقد أدخل عليه بعض التعديلات في عام ١٩٦٥، عندما صار مرتبطاً بدستور السلوك المهني المعروف بدستور أثينا والذي اتخذ في وقت واحد من قبل الجمعية العالمية للعلاقات العامة والمركز الأوروبي للعلاقات العامة.

ثانياً : الخصائص الواجب توفرها بالعاملين في أجهزة العلاقات العامة:

١. النشاط: العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي ومتعدد المجالات وجهد متواصل مما يتطلب أن يتصف من يعمل بالعلاقات العامة بالقدرة على التحرك السريع ودون ملل وبذل أقصى الجهود لنجاح مهمته.

٢. حسن المظهر والمنطق والجاذبية: من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام. وتناسب القوام وحسن الهندام وقادر على التعبير الكلامي بشكل مؤثر وأن يتميز بالشخصية الجذابة لينال إعجاب الآخرين . ويرشدهم باللفظ والعبارة وقوة الشخصية فالناس يجتذبون ما هو محبب لهم.

٣. الشخصية المستقرة والمتزنة: لا بد أن يتصف رجل العلاقات العامة بالشخصية المستقرة والمتزنة والهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وخلق انطباع طيب عند الجماهير عن المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة.

٤. الشجاعة: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة قوي الشخصية، متصفاً بالشجاعة ليتمكن من عرض آرائه واقتراحاته بقوة والدفاع عن

وجهة نظره أمام الإدارة العامة. لأن ضعف مدير العلاقات العامة يعني تأخر علاج المشكلات الناتجة عن أخطاء الإدارة العليا وبالتالي يزداد الأمر سوءاً. فرجل العلاقات العامة مسئول عن إسداء النصح للمؤسسة، وإيضاح مواطن الخلل ومصادر الأزمات وأسبابها قبل وقوعها.

٥. الإقناع: ومن المميزات المهمة لرجل العلاقات العامة أن تكون له القدرة على التأثير في نفوس الناس، وإقناعهم بلباقة. فهو ليس بالشرطي الذي يستعمل القوة. كما أنه ليس ساحراً أو محتالاً يستغل الدعاية الكاذبة. وإنما هو خبير بالنفس البشرية، والجماعة الإنسانية ويعرف كيف يوجه ويرشد وكيف يقنع باللفظ والعبارة وقوة الشخصية فلا بد أن يكون قادراً على استمالة الغير للأفكار التي يعبر عنها، وإمكانية تحليله لوجهات النظر المعروضة قبل تقديم أفكاره.

٦. الذكاء: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة ذكياً، ناضج الشخصية، أهلاً للثقة. فالذكاء عنصر هام في تكوين شخصية رجل العلاقات العامة. فهو يقوم بتمثيل المؤسسة وحل مشكلاتها الإنسانية وتوطيد علاقاتها الاجتماعية.

٧. التكيف: عامل أساسي في العلاقات العامة الطيبة، ومن الحقائق المتفق عليها أن الناس والجماعات والهيئات يعوزها أن تتكيف فيما بينها إذا أريد أن يكون لنا مجتمع متجانس. فمن واجبات العلاقات العامة

تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين. لذا من الواجب أن يكـون رجل العلاقات العامة مقبلاً على التغيير، محباً للاندماج معهم. لكـي يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم. فالمؤسسة التي لا تتكيف اتجاهاتها وأعمالها مع الجمهور، سيرتب عليها الفشـل هـذا وأن التكيف يرتكز على نقل المعلومات والإقناع.

٨. الكياسـة: إن المثل الأعلى لرجل العلاقات العامة هو الاتصاف بالكياسة ودقة السلوك فإذا لم تكن الكياسة طبعاً فيه، فعلى الأقل أن يتطبع بها، فهي تطلب سليقة وذاكرة واعية، لم تتح لكل إنسان وعليه أن يتجنب التورط في أعمال قد تعتبر منافية للذوق السليم. كما يتطلب منه الدقة بالعمل فالخطأ يولد دائماً الامتعاض والاستياء.

٩. الاستقامة والصدق: ينبغي لكل من يعمل في العلاقات العامة أن يكون قادراً على عرض الحقائق عرضاً سليماً على الجمهور، لكي يظفـر بتأييده ويكسب ثقته وأن يتحلى بالسمعة الطيبة والأخـلاق الفاضـلة وأن هذه الصفات هي من الصفات الاجتماعية التـي يؤكـد عليهـا المجتمع والدين وأنها تدل على خلفية وتاريخ العائلـة والمجتمـع، ويقول "ادوارد برينز" في كتابه (العلاقات العامة): "إن مـن واجـب أخصائي العلاقات العامة أن تدعم سمعته وسمعة مهنته وأن الخبـرة الملحوظة في هذا المجال تتطلب لائحة أخلاقية تتضمن مجموعة من المبادئ الأخلاقية الصارمة. ويجب عليه أن يعكـس أخلاقـه علـى الجمهور. وما لم يؤكد أخصائي العلاقات العامة هذه اللائحة الأخلاقية

بأفعاله ويؤيدها بأقواله فإن النجاح سوف لا يكون بجانبه وكما سيفقد ثقة الآخرين به، تلك الثقة التي لا غنى عنها من أجل التقدم والنجاح في أساليب الاتصال التي يستخدمها".

١٠. الموضوعية: وهي القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة وأسلوب العمل. وتجنب التمييز العنصري أو الشعوبي أو الديني أو الاجتماعي وما إلى ذلك من الاتجاهات التي تفسد سلوك الفرد ولهذا فإن الموضوعية تعني التجرد من الآراء والأفكار والاتجاهات والمعتقدات. فمن الضروري أن يكون رجل العلاقات العامة موضوعياً مع نفسه في حكمه على مقدرته في أن يعمل كأخصائي للعلاقات العامة، لأنه إذا لم يكن موضوعياً إزاء نفسه فسوف يكون من العسير أن يكون موضوعياً اتجاه الآخرين.

١١. الإحساس العام: أن يتميز رجل العلاقات العامة بالقدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو العكس. وأن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت، ومتى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفاً أفضل للدفاع أو الهجوم، ما أن الحرص ضروري حتى لا يؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها. وأن تتوافر لديه المقدرة الإيجابية على التحليل والتأليف مستمداً مقاييسه في الحكم من بداهته ومنطقه وفطنته السليمة.

١٢. الخيال الخصب: **العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة في أضعافها لكسب فئات جديدة من الجماهير كما لا بد أن يتميز بالخلق والإبداع والمبادرة.**

**إضافة إلى الصفات الشخصية التي تم استعراضها لا بد من توفر مؤهلات** علمية والتي تتلخص بما يلي:

١. أن يكون مزوداً بالأصول العلمية والعملية :**في علم العلاقات العامة كدراسة علوم الاجتماع والنفس والإدارة إلى جانب دراسة المنهج العلمي في العلاقات العامة وأساليب قياس اتجاهات الرأي العام وتعديلها وتوجيهها وأن يكون رجل العلاقات العامة حاصلاً على شهادة علمية من معهد أو كلية بإحدى اختصاصات الإدارة، أو اللغات، أو الإعلام أو الصحافة أو السياحة أو المكتبات أو علم الاجتماع.**

٢. له القدرة على القراءة واستيعاب المعلومات :**وتأثيرها وكما لا بد أن يتمتع باليقظة والانتباه عند الاستماع للجماهير أو لوسائل الإعلام ليتمكن من صحة التحليل. فإن رجل العلاقات العامة الناضج هو الذي يراقب الناس وهو يستمع إليهم.**

٣. كما أن تكون له القدرة على الكتابة والتعبير بهدف الإقناع:**وأن تكون الكتابة خالية من المصطلحات المعقدة، فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث مما لا بد منه أن تكون بسيطة وواضحة ومؤثرة.**

٤. الخطابة: القدرة على التحدث إلى الأفراد والجماهير بشكل جذاب ومنطقي لنقل الأفكار إلى الجمهور والتأثير فيهم. وقد يتطلب من رجال العلاقات العامة إعداد خطب وكلمات الرؤساء أو المسئولين أياً كانت درجتهم الوظيفية، فعليه صياغة الخطبة بالأسلوب الذي يساعد المتحدث على الحديث المؤثر السلس، الذي يتفق مع شخصيته وطريقة أدائه.

٥. الصحافة: لا بد أن يتمتع رجل العلاقات العامة بخبرة حتى لو كانت بسيطة عن أسلوب التحرير الصحفي والتحقيقات الصحفية، والمقال وفن الإخراج، لأن هذه الفنون هي الأساس الذي يعتمد عليه في تقديم مادة الاتصال إلى الجمهور.

٦. الاطلاع الفني: يستخدم رجال العلاقات العامة، بالإضافة إلى الوسائل المطبوعة، الأفلام، والمعارض، والإذاعة الداخلية، والشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال السمعي والمرئي والسينما مما لا بد أن يتوفر لدى رجل العلاقات العامة مقدار من الاطلاع والحس الفني.

وعلى ضوء ما تقدم لا بد من ذكر حقيقة أنه ليس هناك رجل مثالي في العلاقات العامة يلم بجميع الصفات المذكورة، لكون هذا الرجل كائن إنساني يتأثر بخبرته وبيئته مما يجعل من العسير أن يحوز كافة السمات، التي ذكرت، بل أن هناك رجل العلاقات العامة الناضج الذي تتشكل أخلاقياته وخبراته وفقاً لبعض المستويات والمعايير المحددة.

الفرق بين العلاقات العامة والإعلان:

تستخدم حملات الإعلان العديد من وسائل الاتصال مستهدفة بذلك الوصول إلى أكبر عدد من المشترين للإعلان عن بيع بأقل الأسعار، وتختلف العلاقات العامة عن الإعلان من ناحية أن هذا الأخير يلجأ إلى شراء مساحة في دورية من الدوريات، أو جزء من الوقت في الإذاعة والتلفزيون، وذلك من اجل التعبير عن وجهة نظر أو الإعلان عن بيع المنتجات والخدمات، التي قد تتفق أو لا تتفق مع وجهة نظر الناشر أو المذيع، وذلك لأن القارئ أو المستمع يستقبل رسالة مدفوعة الأجر.

وقد تعطي بعض الإعلانات سمعة طيبة للمصنع أو السلع أو الخدمات، ولهذا فان الإعلان يعد عاملا مساعدا لبرامج العلاقات العامة. ومع ذلك فان الإعلان يختلف عن العلاقات العامة، وإن كان يلعب دورا ملموسا في برنامج العلاقات العامة.

٥- الفرق بين العلاقات العامة والدعاية

يخلط البعض بين العلاقات العامة والدعاية، ويرجع هذا الخلط إلى اتحاد أهدافها، وهو الاتصال بالرأي العام ومحاولة بلورته وتعديله والتأثير فيه. فالدعاية هي أحد أنواع الاتصال والتأثير، تستخدم كقوة للسيطرة على أفكار أفراد المجتمع وتوجيههم الوجهة التي حددت لهم عن طريق استغلال عواطفهم وغرائزهم، ويتم ذلك من خلال وسائل الاتصال العامة، مثال ذلك حين تنظم إحدى الشركات حملة دعائية لتغيير مفهوم الناس من طبيعة

السلعة التي تنتجها، فحين ثار جدل حول مدى اتفاق مشروب الكولا مع الشريعة الإسلامية، سارعت الشركة المنتجة لشراب البيبسي كولا وقت ذاك إلى تنظيم حملة دعائية من خلال وسائل النشر العام للتأكيد على صلاحية وطهارة للمشروب، دون أن تفصح عن شخصيتها.

وفي ضوء هذا يختلف الإعلان عن الدعاية في أن المعلن يفصح عن شخصيته في الإعلان، ويدعو القارئ أو المستمع إلى إتباع سلوك محدد، وبالتالي يرتبط اسمه في ذهن المتلقي بمضمون الرسالة الإعلانية، أما في حالة الدعاية فإن المتلقي لا يستطيع تحديد مصدر المعلومات المرسلة إليه.

وهكذا تعمل الدعاية على تكوين الأخبار وإخفاء بعض الحقائق أو تغيير بعضها، وبوصفها هذا فهي وسيلة متميزة لا تمد الجمهور إلا بالمعلومات التي تتفق ووجهة نظر المسئولين عنها بأي ثمن وبأي وسيلة، بينما تهدف العلاقات العامة، عن طريق الأخبار الصادقة والتعليم والممارسة إلى إقناع الجمهور، وتحقيق تعاونه معها، على أساس الثقة والتفاهم المثمر.

# الفصل الخامس

## الفعالية التسويقية لإدارة المبيعات

١) الحاجات والرغبات Needs and wants:

**تعتبر الرغبات والحاجات الإنسانية نقطة البداية لدراسة النشاط التسويقي فالجنس البشري يحتاج إلى الطعام والهواء والماء والملبس والمسكن .. حتى يستطيع أن يواصل الحياة.**

**ومن أمثلة الحاجات التي يتطلبها الإنسان الطعام والملبس والمأوى والأمان والشعور بالانتماء والاحترام ويختلف إشباع هذه الحاجات وفقا لطبيعة المجتمع وتقدمه وتعتبر الرغبات بمثابة الوسائل اللازمة لإشباع هذه الحاجات إذ أن كل منا يرغب في نوع معين من الطعام أو صنف معين من الملابس وتتأثر هذه الرغبات إلى حد كبير بثقافة الأفراد وشخصياتهم**

٢) المنتجات Products :

**يحظى تعريف كلمة منتج** Product **بتعريف واسع فالمنتج قد يكون شيء ما أو خدمة أو نشاط أو مكان أو منظمة أو فكرة.**

٣) التبادل Exchanged:

**التسويق لا يتواجد عندما يقرر أي شخص إشباع حاجاته ورغباته إلا من خلال عملية تبادل.**

**والتبادل هو الشيء الطبيعي بين طرق إشباع الحاجات.**

**وتعتبر عملية التبادل لبدء العملية التسويقية إذ أن على رجل التسويق أن يعطي عملائه شيئا ذات قيمة بالنسبة لهم ( وتتمثل في السلع الخدمات والأفكار ) وذلك مقابل شيئا ذات قيمة بالنسبة له ( النقود ).**

س/ تتبنى عملية التبادل على عدة أمور عددها ؟

ج/ * أن يكون هناك طرفين.

* أن تكون لدى كل طرف أي شيء له قيمة معينة لدى الشخص الآخر.

* أن يكون لكل منهما القدرة على الاتصال والتسليم.

* أن لكل شخص الحرية في أن يقبل أو يرفض عرض الشخص الآخر.

٤) الأسواق Markets :

وقد يعني السوق بذلك مجموعة من الرغبات والحاجات البشرية أو منطقة جغرافية كما قد يعطي مفهوم السوق تبادل الموارد التي ليست بالضرورة أن تكون النقود فهناك السوق السياحي وسوق التعليم . . وهكذا.

س/ تنعكس أهمية الوظيفة التسويقية على أربعة مجالات أساسية عددها؟

ج/ ١) المواءمة بين العرض والطلب

٢) التسويق ينشئ المنافع

٣) تدعيم التخصص

٤) تطوير مستوى المعيشة.

١) المواءمة بين العرض والطلب:

تعتبر المواءمة بين العرض والطلب من السلع والخدمات ضرورة أساسية يتطلبها المجتمع ويجب أن تسعى لها كافة القرارات الإدارية في محيط الأعمال والتي تحدد ما هي السلع والخدمات التي يجب أن تنتج ؟ ومتى يتم إنتاجها ؟.

لذا فإن أحد الواجبات الأساسية للجهود التسويقية هو التنبؤ بحجم الطلب في الأجلين الطويل والقصير وتسعى الجهود التسويقية الأخرى إلى المساعدة على تأكيد الانسياب للمنتجات من المنتجات إلى المستهلكين وبالشكل الذي لا يكون أكثر أو أقل من حجم الطلب المرتقب كما أنه من الطبيعي لأي منشأة قبل أن تبدأ في إنتاج سلعة معينة أو خدمة أن تحدد الأنواع أو الأصناف التي تناسب المستهلك ومتى يمكن أن تنتج هذه السلعة ؟ وكذا العدد الذي يجب إنتاجه من كل صنف أو نوع.

٢) التسويق ينشئ المنافع:

تتعدد الصعاب التي تعترض عملية التبادل وتمثل فجوات أو فواصل تقف حائلا دون تحقيق عملية التبادل بين المنتجين والمستهلكين للسلع والخدمات والأفكار.

ومن أهم الفواصل ما يلي :ـ

الفواصل المكانية Spatial Separtions :

عادة ما يكون المنتج والمستهلك في أماكن جغرافية متباعـدة فـإذا كانت حقول البترول الرئيسية في الخلـيج العربـي فـإن مسـتهلكيه مـا ينتشرون في كافة أنحاء العالم من اليابـان شـرقا إلـى غـرب أوروبـا والأمريكتين كما تنتج شركة قها العصائر والمعلبات وتجد مستهلكيها فـي المنصورة ومرسى مطروح وأسوان ومكة المكرمة ونيويورك.

الفواصل الزمانية Temoral Separtions :

عادة لا يستطيع المستهلكين أن يتموا عمليات المبادلة في نفس وقت الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات فعادة لا يشتري المستهلك الدفايات المنتجة في فصل الصيف بل إنه يشتريها عن الحاجة إليها وبالتالي تستهلك السلع في وقت معين من السنة رغم أن المصانع قد تعمل طول العام في إنتاجها لذا فإن المنشأة المنتجة أو الموزعة أن توائم وجـود منافعهـا وسـلعها وخدماتها في الوقت الذي يحتاجه المستهلك.

- الفواصل الإدراكية Perceptual Separtions :
- فواصل الملكية Separatios of Ownership :

لا تتحقق المنافع الرئيسية لكل من المنـتج والمسـتهلك إلا إذا تـم التبادل الحقيقي للسلع والخدمات والذي قد تعترضه الكثير مـن الفواصـل المادية التي تحول دون عملية التملك وبالتالي يعجز المستهلك عن الانتفاع بالسلع والخدمات والعروض.

فواصل القيم Separations of Values :

**تختلف وجهات النظر بين كل من المنتج والمستهلك وخاصة إذا تباعدت المسافات الجغرافية والثقافية فيما بينها إذ ينظر المنتج إلى القيمة من خلال تكاليفه ويعرضها عن طريق الثمن الذي يضعه لسلعته وخدمته بينما ينظر المستهلك إلى قيمة السلع والخدمات من خلال ما تقدمه من منافع مقارنة إياها بالتضحية المبذولة للحصول عليها وبالتالي فإن المنتج عليه أن يقيم تضحيات المستهلك ومنافعه حتى يذيب هذه الفواصل.**

**وتسعى الجهود التسويقية إلى إذابة الفواصل وكلما زادت حدة هذه الفواصل وحجمها كلما زادت الجهود التسويقية المطلوبة وحتى يمكن التغلب على هذه الفواصل تقوم الوظيفة التسويقية بخلق مجموعة من المنافع منها المنفعة الزمانية** Time **والمكانية** Place

**والتملك** Possession **هذا فضلا عن المنفعة الشكلية** Form **في بعض الأحيان.**

٣) تدعيم التخصص:

**تتوقف درجة التخصص على مدى تقدم المجتمع ففي بعض المجتمعات يزرعون أرضهم ويبحثون عن طعامهم بأنفسهم كما في المجتمعات البدائية حيث كان الناس في شكل اكتفاء ذاتي فكانوا يصنعون ملابسهم بأنفسهم ويقومون ببناء منازلهم والعمل على سد احتياجاتهم الأخرى بأنفسهم ويقومون ببناء منازلهم لذا لم يمكن هناك حاجة للتخصص ولم تكن هناك تجارة بالمعنى المعروف ومع تقدم الزمن بدأ**

التخصص في الإنتاج إذا سعى كل فرد بإنتاج جزء يزيد عن حاجته لبيعه إلى شخص آخر أو يتنازل له عنه ؟ وقد فطن الإنسان إلى ذلك في الأمور التي توفر له احتياجاته بشكل أفضل وبدأ نتيجة لهذا التخصص زيادة حجم الإنتاج الكلي للمجتمع .

٤) تطوير مستوى المعيشة:

عندما يعمل الفرد بقصد الحصول على المال اللازم وليس لكونه مالا في حد ذاته ولكن لإشباع حاجاته المادية وغير المادية ورغم أن الحاجات تختلف والأسعار تختلف فالمقصد الرئيسي ما زال هو الإشباع والتسويق بصورته المبدئية يسهل له الكيفية التي يمكن بها أن يحقق أحلام الإنسان ويشبع حاجاته.

س/ كيف تطور الفكر التسويقي . . ؟

ج/ تجرى عمليات التسويق في بلدان العالم وهناك ملايين العمليات التسويقية التي تتم بين الأفراد والجماعات والمنشآت والدول والتي تقاس قيمتها ببلايين العملات المختلفة وقد مر الفكر التسويقي بمجموعة من المراحل كانت لها تأثير على فلسفة وتكوين الأنشطة التي تؤديها إدارة المنشأة ومدى اهتمامها بالوظيفة التسويقية.

س/ ما هي المراحل الأساسية للتسويق الحديث ؟

ج/ ١. مرحلة التوجيه بالمنتج Product Orientation:

٢. مرحلة التوجيه بالبيع Sales Orientation :

٣. مرحلة التوجيه بالتسويق:

١ـ مرحلة التوجيه بالمنتج Product Orientation:

رغم وجود التسويق كوظيفة من آلاف السنين إلا أنها لم تبدأ في صورتها الحديثة إلا بعد الثورة الصناعية وما خلفته من نظم إنتاجية مبكرة وقد بدأ ذلك في الظهور بشكل واضح من خلال الربع الأخير من القرن ١٩ حيث تركزت سياسات الإدارة بصفة أساسية على بنيان النظام الاجتماعي بالصورة التي تجعل المنشأة تنتج أكبر قدر ممكن وبأعلى جودة ممكنة وقد كان حجم الإنتاج في ذلك الوقت في إطار حاجات المجتمع ودون فائض كبير وتحت شعار (( فلنصنع أقصى ما يمكن الوصول إليه )) ومع استخدام الآلات أصبح من الممكن رفع معدلات الإنتاج وزيادة الفائض .

وقد حاولت المنشأة استغلال المعدات الآلية المتاحة بما يمكن من الحصول على أكبر فائض ممكن بإتباع نظم الإنتاج الكبير وبدأت ظروف التسويق في التغيير بذلك بدأت بعض المنشآت تحقق أرباح ضخمة في حين منيت بعض المنشآت بخسائر وبدأ المشتري لأول مرة يجد تنوعا في الإنتاج إلى مشاكل البيع.

وقد ركزت في هذه الفترة في صياغة مفهومين في التسويق هما:

١. المفهوم الإنتاجي.
٢. مفهوم الجودة والمنتج.

# المفهوم الإنتاجي The Production Concept :

يفترض في هذا المنطق أن المستهلك مجبر على شــراء منتجــات المنشأة ولهذا فإن إدارة المنشأة عليها أن تسعى إلى تحسين كفاءة نظــام الإنتاج وزيادة التوزيع بها.

وتتبنى فلسفة هذا المنهج على:

- المستهلكين يبحثون بالدرجة الأولى عن وجود الســلعة وبســعرها المنخفض.
- المستهلك يعرف أسعار السلع المنافسة ويقارن فيما بينها.
- لا يعطي المستهلك أي أهمية للاختلافات بين السلع( فما عدا السعر ) بالنسبة لصنف معين من السلع.
- أن هدف المنشأة الرئيسي هو تحسين كفــاءة الإنتــاج والتوزيــع وتخفيض التكلفة بما يمكن أن يخفض الأسعار ويضــمن الاحتفــاظ بالمستهلك.

# مفهوم السلعة والجودة The Production Concept :

يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يبحث عن المنتج الذي يوفر لــه أعلى جودة ممكنة لذا فإن إدارة المنشأة عليها أن تنفق كــل الجهــد فــي تحسين نوعية السلعة المنتجة.

وينبني هذا المفهوم على:

- أن المستهلك يشتري السلعة كحل حتى يشبع حاجاته.
- أن المستهلك يهمه بالدرجة الأولى جودة المنتجات.

- أن المستهلك على علم بجودة وخصائص المنتجات الأخرى المنافسة في السوق.
- أن المستهلك يبني قدراته الشرائية على أساس الاختيار فيما بين البدائل المتاحة ( في حدود موارده النقدية ) معتبرا الجودة والأساس الأول للمفاضلة.
- ن على المنشأة أن تعمل بالدرجة الأولى على تحسين نوعية المنتجات وجودتها حتى تحتفظ بعملائها وتجذب عملاء جدد.

٢ـ مرحلة التوجيه بالبيع Sales Orientation :

كانت السمة البارزة لسنوات الثلاثينات والأربعينات الضغوط الواضحة من جانب الإدارة على عمليات البيع وأصبح الإعلان عن السلع سمة مميزة لعدد كبير من الشركات وبدأت إدارة المشتريات في العمل على تحسين نظم التوزيع للسلع المنتجة من خلال بناء شبكات قوية للتوزيع من تجار الجملة وتجار التجزئة.

ولم يكن هناك أية بحوث للمستهلكين بالمعنى المعروف.

وكان على مدير المبيعات أن يبيع ما تنتجه المنشأة من خلال إدارته لقوة العمل البيعية.

وكان الإعلان يتم من خلال إدارة الإعلان في المنشأة الذي يرأسها مديرا للإعلان مستقلا عن إدارة البيع وكان على قسم الإنتاج أن يقوم بتخطيط وتصميم المنتجات وفقا لأسس فنية بحتة وكنتيجة لذلك لم يعط الاهتمام الكافي للعملية التسويقية كجهد متكامل.

وفي هذه المرحلة ظهر المفهوم البيعي وتحت شعار (( فلنتخلص بما لدينا من مخزون )) .

وينبني هذا المنطلق على:

- أن العملاء لديهم اتجاه طبيعي إلى مقارنة شراء أي شـــيء لا يمثــل ضرورة ملحة بالنسبة لهم.
- أن المستهلك يمكن أن يشتري أكثر من خلال عمليات الإقناع.
- أن على المنشأة أن تنظم قسم بيعي قوي لجذب العمـــلاء والاحتفـــاظ بهم.

٣ـ مرحلة التوجيه بالتسويق:

مع بداية سنوات الخمسينات بدأ المفهوم التسويقي في الظهور وقد ساعد على انتشاره ما أسفر عنه التطبيق الأولى لهذا المفهوم من نتـــائج مشجعة ظهرت في زيادة في أرباح المنشأة وانخفاض حالات الفشل.

ويعني هذا المفهوم أن عملية تحقيق الأهداف لا تتم إلا مـــن خـــلال جهد تسويقي متكامل Marketing Mix تتحـــدد فيـــه جهـــود وتخطـــيط المنتجات مع التسعير مع منافذ التوزيع مع الترويج وبدأت المنشأة تنظـــر لأداء هذه الوظائف من وجهة نظر المستهلك.

س/ تحدث عن المفهوم الحديث للتسويق ؟

ج/ ترى مدرسة المفهوم الحديث للتسويق أن المستهلك النهـــائي أو المشتري الصناعي هو نقطة البدء في صياغة أية أهداف أو سياسات

تتعلق بخطط المنشأة المستقبلية حيث أن تحقيق أهـداف المنشـأة يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد حاجات ورغبات الأسواق المرتقبة.

وبالتالي فإن إمكانيات المنشأة تسخر لتحقيـق حاجـات ورغبـات المستهلك في إطار عملية إدارية محكمة.

س/ يتركز المفهوم التسويقي الحديث على عدة مبادئ عددها ؟

ج/ * مبدأ الانطلاق من حاجات ورغبات المستهلك.

* مبدأ الارتباط بين النشاط التسويقي والعملية الإدارية.

* مبدأ استمرارية الوظيفة التسويقية.

* مبدأ الانطلاق من حاجات ورغبات المستهلك.

أي عندما نتفق على الأخذ بالمفهوم الحديث للتسـويق فـإن علـى الإدارة ألا يقتصر تفكيرها على معالجة مشاكلها الداخلية ولكن عليهـا أن تفكر بالدرجة الأولى في مشاكل المستهلك وحاجاته ورغباتـه باعتبارهـا نقطة الانطلاق لكافة سياسات المنشأة الأخرى بـل وتنظيمهـا الإداري ولا يأتي ذلك إلا بالارتباط المتكامل بين المنشأة وسياساتها من جانب وتطورات السوق ومناخه من جانب آخر.

ويرتبط هذا المبدأ بعدة اعتبارات هامة يجب أن تؤخذ في الحسـبان عند صياغة الفلسفة التسويقية للمنشأة:

- أن العملاء يمكن تقسيمهم إلى عدة فئات أو أجزاء وفقا لحاجـاتهم ورغباتهم.
- أن العملاء من أي فئة سوف يرحبون بأي جهد من جانب المنشـأة يأتي متوائما مع حاجاتهم ورغباتهم.

- أن الهدف الرئيسي للمنشأة هو البحث واختيار الأسواق المرتقبة وإتباع الأساليب والبرامج الكفيلة باجتذاب العملاء والاحتفاظ بهم.

* مبدأ الارتباط بين النشاط التسويقي والعملية الإدارية:

يعني هذا المبدأ ضرورة تطبيق المفهوم الإداري في التسويق عن طريق تحليل وتخطيط وتوجيه ومباشرة الرقابة على القرارات التسويقية في ظل إطار إداري متكامل في مجال تقديم وتطوير المنتجات والتوزيع والتسعير والترويج بغرض تشجيع ودفع عمليات التبادل التي تحقق أهداف المنشأة.

* مبدأ استمرارية الوظيفة التسويقية:

حتى تضمن الارتباط بالسوق والمستهلك وكلاهما يمثل حركة مستمرة فإن الإدارة التسويقية يجب أن تبدأ قبل إنتاج السلع والخدمات بإجراء البحوث المستمرة التي تساعد على تصميم أو إعادة تصميم السلع والخدمات وتقديم المنتجات الجديدة.

س/ توصل المفهوم الحديث للتسوق إلى مجموعة من المعطيات والمبادئ الأساسية التي صارت ركيزة العمل التسويقي عددها ؟

ج/ * أن أصول المنشأة لها أية قيمة دون وجود العملاء.

* أن الواجب الأساسي للمنشأة هو اجتذاب المستهلكين للتعامل في السلع والخدمات التي تنتجها المنشأة

* أن الوسيلة الأساسية لجذب العملاء هو وعدهم بتحقيق الإشباع المطلوب لحاجاتهم ورغباتهم.

* أن الواجب الأساسي للتسويق هو تعريف وشرح وتقديم هذه الوعود للعملاء والتأكد من إشباع هذه الرغبات.
* أن الإشباع الحقيقي لرغبات وحاجات العملاء يتأثر بالدرجة الأولى بأداء الأقسام والإدارات الأخرى في المنشأة.
* أن إشباع الحاجات الإنسانية من خلال التسويق لا يمكن أن يتأتي إلا من بناء الأعمال في الإدارات والأقسام الأخرى على أسس تسويقية.

س/ تحدث عن المفهوم الاجتماعي في التسويق ؟

ج/ ينبني هذا المفهوم على فرض أساسي مؤداه أن على إدارة المنشأة أن تحدد حاجات ورغبات الأسواق التي تتعامل فيها وأن تعمل على التكيف معها بما يمكنها من إشباع الحاجات والرغبات بشكل أكثر فاعلية وبتأثير أكثر من المنافسين وذلك باعتبار أن المستهلك هو جزء من المجتمع.

يسعى المفهوم الاجتماعي في التسويق إلى لفت نظر واضعي القرارات التسويقية ليس فقط إلى تحقيق إشباع المستهلك ولكن إلى تحقيق هذا الإشباع في إطار مصلحة المجتمع بالطريقة التي لا تعطي أية مؤثرات سلبية على المجتمع ويعكس هذا المفهوم ما يلي:

- أن رغبات المستهلكين لا يمكن أن تتطابق بالضرورة مع مصالح ورغبات المجتمع في الأجل الطويل.
- أن المستهلك سوف يرحب بسياسات المنشأة التي من شأنها أن تشبع حاجاته ومصالحه في الأجل الطويل وبما يتواءم مع تحقيق مصالح المجتمع.

س/ ما هي مراحل تطور الفكر التسويقي ؟

| المرحلة | التركيز على | الوسيلة | الهدف | الفلسفة |
|---|---|---|---|---|
| التوجيه بالمنتج. | الإنتاج. | صنع منتجات ذات جودة عالية. | إنتاج أكبر قدر ممكن. | - أصنع منتجا جيدا فسوف يشتريه الناس.<br>- أربح في كل وحدة نسبة معينة.<br>- أنا أعرف أن الناس يبحثون عن الجودة. |
| التوجيه بالمبيعات. | المنتجات الحالية. | جهود بيعية مكثفة وإعلانية. | كلما زاد حجم المبيعات كلما زاد ربحنا. | ـ البائع المتميز يحل لك مشكلاتك.<br>ـ لا تنظر إلى ما يطلبون ولكن عليك بيع ما تنتج. |
| التوجيه بالتسويق | الحاجات الحقيقية للمستهلك ورغباته. | المزيج التسويقي المتكامل. | أن نربح من خلال إشباع المستهلك. | ـ قبل أن تضع سلعتك أبحث ماذا يريد المستهلك.<br>ـ قد لا يحب الناس أفضل السلع والخدمات فانظر أولا ماذا يريدون ؟ |

**س/ ما هي عناصر المفهوم التسويقي الحديث ؟**

**ج/ ١. العميل أولا: كل الأنشطة التسويقية تركز على إشباع قطاعات السوق المرتقبة.**

٢. تكامل الأنشطة: كل الأنشطة التسويقية تعمـل بشـكل منسـق ومتكامل.

٣. الأرباح ثانيا: أرباح المنشأة نتيجة طبيعية لتحقيق حاجـات ورغبات العملاء.

س/ التسويق هو جودة الحياة تحدث عن ذلك ؟

ج/ أثارت دراسة التطور التاريخي لفلسفة التسويق تسـاؤلا هامـا حول الهدف الرئيسي لعملية التسويق ومدى تطوره على اعتبار أن كثير من المديرين يفقدون الالتزام بخط واضح وقد كان .

الهدف الرئيسي للعملية التسويقية في مرحلة التوجيه بالإنتاج هـو تحقيق أقصى ربح ممكن للمنشأة أو تقديم خدمة بأقل كلفة وأقصى كفايـة ممكنة.

وقد كان الهدف المعلن للمنشآت. تعظيم حجم الاستهلاك الإجمالي في السوق من السلع والخدمات التي تنتجها المنشأة Maximiz the Market Consumption أي بيع أكبر كمية ممكنة من السلع والخدمات المنتجـة وفي هذه الحالة يكون رجل التسويق هو فني متخصص في هندسة البيـع والإقناع.

وقد أدى ذلك إلى وجود رجال التسويق في موقف دقيق يملي عليـه واجبا متميزا فعليه ؟

(١) أن يعمل كأحد المنشآت التي تنتمي لمجتمع يهمهـا مصـلحته العليا وتحقق أهدافه العامة.

(٢) أن المجتمع مزيج معقد من المتغيرات في مقدمتها المستهلكين والمتغيرات البيئية والجماعات العامة الأخرى التـــي يمكـــن أن تتضارب أهدافها.

البداية لكافة ما تقدم من أعمال وقامت بإعادة تنظيم تلك الأعمـــال وفقا لحاجات ورغبات العملاء وأماكن تواجدهم وتوقيت حصولهم على هذه الخدمات.

س/ تحدث عن المزيج التسويقي ؟

ج/ يعني المزيج التسويقي في مجموعة من الأنشـــطة التســـويقية المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغـــرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها حيث يجد رجـــل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات. في المنتجـــات وطرق التوزيع والتسعير والوسائل التي تصل إلـــى المســـتهلك وبما يتناسب مع ظروف المنشأة الخاصة . . وما يحيط بهـــا من تغيرات بيئية . . وعلى رجـــل التســـويق أن يشـــكل هـــذه الأنشطة بالقدر الذي يناسب المنشأة والموقف التسويقي . . . . . وعليه أيضا أن يطور من مكونات هـــذا المـــزيج باســـتمرار ليتناسب مع العوامل البيئية المتغيرة.

س/ يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر عددها ؟

ج/ * المنتج ( بفتح التاء ) product .

* السعر Price .

* التوزيع Place .

* الترويج Promotion .

س/ تحدث عن تخطيط المنتجات ؟

ج/ يشير مصطلح المنتج إلى ما تقدمه المنشآت الاقتصادية أو تلك التي لا تهدف إلى الربح إلى عملائها المرتقبين من سلع أو خدمات أو أفكار وعلى رجل التسويق الناجح أن يدرك المنتجات الأكثر ملائمة لعملائه ولا يتسنى له أن يقوم بذلك إلا من خلال ممارسة العديد من الوظائف التسويقية في مقدمتها بحوث التسويق وتطوير المنتجات الحالية ودراسة دورة الحياة للمنتجات وتقديم السلع والمنتجات الجديدة التي تتمشى مع حاجات ورغبات المتعاملين هذا فضلا عن تقديم مجموعة من الأنشطة التي تسهل على المستهلك اقتناء واستخدام المنتجات مثل تمييز المنتجات بالعلامة التجارية المناسبة وتصميم العبوة وتقديم الضمان والخدمة والصيانة وقطع الغيار التي تضمن بقاء المنتجات في الاستخدام والإنتاج لمدة مناسبة.

س/ تحدث عن التوزيع ؟

ج/ يعني جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل بها إلى السلع والخدمات إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين والكيفية التي تتضمن إدراكها وضمان عملية التبادل والتملك من جانب المستهلك أو المشتري الصناعي ويتمشى نظام التوزيع مع العديد من الأنشطة المركبة والتي تتمثل في أنشطة التوزيع المادي للسلع والخدمات مثل النقل والمناولة والتخزين واختيار إستراتيجية التوزيع المناسبة .

س/ تحدث عن التسعير ؟

ج/ هو عملية موازنة المنافع التـي يحصـل عليهـا المشـتري أو المستهلك بالقيم النقدية التي يمكن أن يدافعها وهي عملية معقـدة تـرتبط باعتبارات اقتصادية وسلوكية متعددة فكما يشتري العميل منتجاتنا بنقـوده فنحن أيضا كرجال تسويق نشتري نقود العميل بمنتجاتنا . وينبني مـزيج الأسعار على دراسة متأنية للعوامل المؤثرة كـالعرض والطلـب وقـدرة المستهلك على الدفع وعلينا أن نعلم أن عدم الدقة في تحديد الأسعار سلاح ذو حدين إما أن يفقدك عميلك وإما أن يفقدك ربحك .

س/ تحدث عن الترويج ؟

ج / الترويج هو المتحدث الرسمي عن الأنشطة التسويقية يـؤدى من خلال بائع شخصي أو من خـلال بـائع غيـر شخصـي ( الصـحف والتليفزيون والإذاعة . . . إلخ ) ومن خلال ما بين يـديك مـن تقـاويم وميداليات ومعارض وعينات . . إلخ تقدم لها كلها تعرف على أيها العميل وإذا كان لديك الرغبة والقدرة . . فإن المنتج الذي أشـبعك . . ويتضـمن نشاط الترويج بجانب ذلك خدمة العملاء ومعالجة شكواهم لضمان الوجـود الدائم في السوق المستقبلية.

س/ تحدث عن الجودة الشاملة في التسويق ؟

ج/ الجودة من الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها المسـتهلك بشـكل أساسي في قرار اختيار مع للسلع والخدمات وقد اعتمـدت الكثيـر مـن المنشآت على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته واستخدام سياسات الإنتاج

الكبير لتخفيض التكلفة وإمكانية التحكم بالسعر .
وبالتالي كان الهدف الرئيسي (( الجودة المقبولة من العميل ))
" ACCEPTABLE QUALITY " أو تلك التـــي تزيـــد عمـــا يقدمه المنافس . . وقد كان هذا الأمر مقبولا في ظل التفاوت المحدود في مستويات الجودة وإمكانية تمييزها من جانب المستهلك.

ولكن زيادة حركة التجارة الدولية ودخول الجودة كمعيار رئيسي في المزيج الإنتاجي والتسويقي للمنتجات قد شـــغل الفكـــر التســـويقي تجـــاه عمليات الجودة.

س/ ما هو النظام التسويقي او الفرصة التسويقية تحدث عنه ؟

ج/ الفرصة التسويقية Opportunity هي المجال التسويقي الـــذل تتمتع فيه منشأة معينة بميزة تفضيلية بالنسبة للمنشـــآت المنافســـة لهـــا وتتبع هذه الفرصة من التعرف على الفرص المختلفة المتاحة فـــي البيئـــة التي تعمل فيه المنشأة .

س/ تحدث عن تحليل النظام التسويقي ؟

ج/ يعني تحليل النظام التسويقي تحديد المنظمات والمؤثرات الداخلية في البيئة التسويقية والتي تتفاعل مع بعضها للتوصل للنتائج المرجوة في السوق وبالتالي تتحدد العناصر الموجهـــة للفـــرص التســـويقية المتاحـــة للمنشأة وتلك المرتبطة بالمخاطر والتهديدات.

س/يتكون تحليل النظام التسويقي من ثلاث مستويات رئيسية عددها ؟

ج/ ١) تحليل نظام التبادل: وهو التعرف على الأشخاص والمنشآت التي يتم تداول السلع والخدمات فيما بينها وذلك من خلال تحليل مكونات النظام الكلي في المنشأة.

٢) تحليل بيئة المنشأة المباشرة:وهي مختلف المؤسسات والأفراد الذين يتعاملون مع المنشأة بشكل مباشر ويؤثر في أداؤها.

٣) تحليل البيئة التسويقية العامة: ويقصد به التعرف على البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتشريعية والقانونية العامة المحيطة بالمنشأة فضلا عن المنافسة والتي تؤثر في نظام التبادل في المجتمع.

س/ عدد الجوانب المختلفة في عملية تحليل النظام التسويقي ؟

ج/ ١. تحليل نظام التبادل.

٢. تحديد بيئة المنشأة المباشرة.

٣. تحليل البيئة الخارجية للنشاط.

س/ تحدث عن تحليل نظام التبادل ؟

ج/ يؤدي النظام التسويقي دوره من خلال عمليات التبادل ويعني التبادل كما سبق أن نشرنا وجود طرفين أو أكثر كل منهم لديه قيمة معينة تهم الجانب الآخر وتتوافر ظروف تبادلها وتتم عملية التبدل من خلال صفقة بين طرفين أو أكثر.

والتبادل في أبسط صورة هو مقايضة بين طرفين فإذا ما قام طـــرف بالبحث عن الطرف الآخر فإن الأول يسمى المسوق Marketer ويســمى الطرف الثاني بالعميل المرتقــب Costomer Prospect وبـــذلك يعتبــر المسوق هو الشخص الذي يبحث عن ربحه من خلال شخص آخــر وفـــي مقابل تقديمه إليه شيئا ذات قيمة بالنسبة له على سبيا التبادل.

س/ تحدث عن تحليل بيئة المنشأة المباشرة ؟

ج/ تعمل المنشأة في ظل تحويل القيم من خـــلال مـــا تأخـــذه مـــن مجموعة من المدخلات من العالم الخارجي وتعمل على إعدادها في شـــكل سلع وخدمات تامة الصنع في عملية تشغيلية خلاقة تؤدي إلى تقديم ســـلع وخدمات تمثل مخرجات المنشأة.

وفي إطار هذه العملية تتعامل المنشأة مـــع العديـــد مـــن المنشـــآت الأخرى بغرض خلق القيمة التسويقية فهناك المنشآت التي تقـــوم بتقـــديم المدخلات (الموردون ) وتلك التي تتعامل فـــي المخرجـــات ( الوســـطاء- السوق ) ويشارك في هذه الأنشطة عدد كبير من المنشآت التـــي تســـهل وتدعم أداء هذه الأعمال ( منشآت تسهيل أداء الأعمال ) .

وتمثل هذه المنشآت أهمية كبرى في مكونات بيئة نشـــاط المنشـــأة وتؤثر على نشاطها وتعتبر من الأمور الهامة واجبة الدراسة:

١) الموردون Suppliers :

تحتاج المنشأة إلى العديد من المدخلات من مواد خام وآلات ووقود ومواد تامة الصنع وخلافه فشركة الغزل والنسيج تحتاج إلى أقطان . . . إلخ وأصباغ وزيوت وآلات حتى تنتج الأقمشة المرغوبة وتتوقف علاقة المنشأة مع الموردين على سياستها فقد تدفعها إمكانيتها وقدراتها إلى إنتاج بعض ما تأخذه من الغير بنفسها ويقع على عاتق إدارة المنشأة أن تحدد مزيج التوريد الأمثل الذي يعطي مزيج المخرجات الأمثل التي تهدف إليه المنشأة .

٢) الوسطاء وأجهزة تسهيل التبادل Middlemen and facilitators:

الوسطاء هم مجموعة من المؤسسات التي تتحمل أعباء عملية توزيع مخرجات المنشأة من سلع وخدمات حتى تصل للمستهلك النهائي وينقسم الوسطاء إلى نوعين أولهما الوسطاء التجاريون الجملة والتجزئة وثانيهما الوكلاء.

وهناك مجموعة من المؤسسات التي تعمل على تسهيل عمليات التبادل مثل شركات النقل والتأمين والتخزين والبنوك ووكالات الإعلان ومؤسسات تسهيل العمليات التسويقية ودور النشر والإعلام .وتؤدى تلك المؤسسات العديد من الوظائف التي تسهل أعمال المنشأة في مقدمتها وكالات ومكاتب البحوث والترويج والتمويل والتوزيع المادي وتحمل المخاطر ونقل المعلومات بالصورة الإدراكية المطلوبة إلى العملاء المرتقبين.

٣) السوق:

هو الجزء الأخير في البيئة التسويقية الذي تتعامل معه المنشأة بشكل مباشر وغير مباشر وفيه المستهلك النهائي والمشتري الصناعي.

س/ عدد مكونات البيئة الخارجية ؟

ج/ المتغيرات الاجتماعية والثقافية

المتغيرات السياسية والتشريعية

متغيرات البيئة الاقتصادية

متغيرات البيئة الطبيعية

متغيرات المنافسة

المتغيرات التكنولوجية

س/ تحدث عن البيئة الخارجية للنشاط ؟

ج/ من خلال ما يحدث في بيئة المجتمع من تغيرات فإن على إدارة التسويق أن تقوم بملاحظة وتحليل ما يجرى والتنبؤ بالأحداث التي يمكن أن تؤثر في نشاط المنشأة ومنتجاتها في السوق والبيئة الخارجية هي مصدر رئيسي لمجموعة من الفرص التسويقية ويعني الفشل في استطلاع وقراءة تلك المتغيرات ضياع العديد من الفرص التسويقية .

والفرصة التسويقية : بأنها اكتشاف حاجات لم تشبع بعد لدى قطاع أو قطاعات من المستهلكين ولا تعتبر فرصة إلا إذا كانت المنشأة بإمكانياتها الحالية والمستقبلة تستطيع إشباع هذه الحاجات .

س/ تحدث عن المتغيرات الاجتماعية والثقافية ؟

ج/ تتكون البيئة الاجتماعية والثقافية للمنشأة من كافة المنشآت والأفراد وقيمتهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

وتؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية في القرارات التسويقية الخاصة بالمنشأة مثل قرارات صياغة سياسات المنتجات أو السعر أو منافذ التوزيع وكذا الترويج .

ومن أمثلة ذلك تأثير التغير في نظرة السكان لحجم الأسرة وعدد الأولاد وتأثيره على إنتاج متعلقات الأطفال من لعب وأغذية وملابس وأدوات صحية.

وتتضمن القوى الاجتماعية والثقافية المتغيرات التي تحدث في الخصائص الديموجرافية للمجتمع Demographics ونمط الحياة والحس الاجتماعي للأفراد ودور المرأة في المجتمع.

ونعني بالخصائص الديموغرافية : التغيرات التي تطرأ على بنية المجتمع تؤثر على اتجاهات أفراده مثل الموقع والهجرة بين الريف والمدن والتوزيع الوظيفي للأفراد وحجم الأسرة وتوزيع العمر والدخل والنوع والحالة الاجتماعية والديانة والمستوى التعليمي والتوزيع السكاني وكثافته وتعتبر دراسة للخصائص الديموجرافية من الأمور التي تحدد أشكال التغير في المجتمع.

وتعني الثقافة تراث المجتمع الموروث الذي يجعل للمنتج نمط معين في الحياة والعلاقات الاجتماعية ومدى إمكانياتهم في التكيف مع البيئة ويتأثر النشاط التسويقي إلى حد كبير بهذا التراث الذي ينعكس في شكل قيم وعادات وتقاليد وصوره لكيفية العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

س/ تحدث عن المتغيرات السياسية والتشريعية ؟

ج/ تحاط مجالات الأعمال بالعديد من النظم والتشريعات التي تنظم أعمالها فيما يتعلق بحدود المنافسة وخصائص السلع والخدمات المؤداة والطريقة التي تطرح بها في الأسواق وهذه التشريعات هي نتائج تفاعلات للبيئة الاجتماعية والبيئة الثقافية والمعلومات المتاحة للمنشآت المنتجة.

وتسعى التشريعات التي تسنها الدول إلى ضمان أن يكون سلوك منشآت الأعمال سليما والحد من سطوة المنشآت المنتجة في حالة الاحتكار أو التأثير على صحة أو حياة أفراد المجتمع .

وقد ظهر نتيجة لذلك مجموعة من التشريعات التي أطلق عليها تشريعات المستهلكين وذلك بغرض حماية المستهلكين من الغش التجاري أو انحراف بعض المنتجين وذلك في شكل وجود مصالح وهيئات حكومية وغير حكومية تسعى لحماية المنتجين المنافسين من بعضهم البعض .

وتتضمن البيئة التشريعية: القواعد والإجراءات والقوانين الحكومية التي تنظم أعمال منشآت الأعمال وترجع أهمية القواعد أنها ملزمة وتمثل

قيودا يجب أن تؤخذ في الحسبان عند رسم السياسة التسويقية وفي مقدمة هذه القواعد الرسوم الجمركية وحظر استيراد بعض أنواع السلع وقوانين التسعيرة الجبرية لبعض السلع أمثلة الأدوية وبعض قوانين الصحة الخاصة برعاية الصحة العامة والشروط التي يجب أن تتوافر في منشآت الأعمال وكذلك قوانين ساعات العمل وتشغيل النساء والأطفال وكل هذا له مؤثرات تسويقية عديدة.

س/ تحدث عن متغيرات البيئة الاقتصادية ؟

ج/ النظام الاقتصادي هو الطريقة التي يتبعها المجتمع لتقسيم الموارد النادرة على أفراد المجتمع وفقا رغبات كل منهم ويستخدم مدير التسويق دراساته للبيئة الاقتصادية في التنبؤ بحجم ورغبة ونوعية المبيعات المستقبلة ومن أهم العوامل الاقتصادية واجبة الدراسة من جانب رجال التسويق على المستوى القومي من تحليل الدخل القومي ومستويات الدخول ومستويات العمالة والبطالة والإنفاق العام وأنماط الاستثمار القومي والتضخم ومستويات الأسعار ومستويات الائتمان وأسعاره والسياسة النقدية والضريبة في المجتمع هذا فضلا عن متابعة الأحداث الاقتصادية اليومية وتقييمها من وجهة نظر نشاط الأعمال الذي تمارسه المنشأة.

س/ تحدث عن متغيرات البيئة الطبيعية ؟

ج/ تسعى المنشآت إلى التوازن والتكيف مع البيئة المحيطة وتفرض الموارد الطبيعية والبشرية وظروف البيئة نوعا من الفرص والمخاطر التسويقية ففي بيئة بها غابات تتسارع المشروعات التي تبغي استغلال هذه

الغابات إلى الظهور وتعمل معها العديد الصناعات المكملة فقد أدى غزو الفضاء إلى سيطرة ذلك على تصميمات الملابس للرجال والسيدات والأطفال وانتشار الصور في المسلسلات الخاصة بالمجموعة الشمسية والفضاء الخارجي ويتم استغلال هذه الموارد من المنشأة.

ويفرض ذلك على رجال التسويق أن يعملوا في ظل دراسة متكاملة لموارد البيئة الطبيعية والمحددات البيئية التي تؤثر في استخدامها فقد تكون لدى الدولة غابات ولكن لها شكلا فريدا يعطي دخلا سياسيا للمجتمع أو قد تكون مناطق غير مستغلة ولكنها تمثل جزءا من التراث الإنساني وبالتالي يجب أن تتوافر إمكانية استخدام هذه الموارد وفي ظل مفهوم التسويق الاجتماعي أصبحت دراسة البيئة ضرورة لرجال التسويق إذ يجب ألا تسهم منتجاتهم في نضوب موارد المجتمع أو زيادة الضوضاء أو التلوث وألا يتسابق رجال التسويق في مشاركة المستهلك في مسئولية تلوث البيئة من خلال توفير إمكانيات جديدة للترف والراحة على حساب موارد مجتمع الطبيعة.

س/ تحدث عن متغيرات المنافسة ؟

ج/ تواجه معظم المنشآت العامة في السوق بالمنافسة من منشآت تنتج سلعا وخدمات مماثلة أو بديلة وتعني ظروف المنافسة وجود بدائل لمعظم ما تنتج المنشأة من سلع وخدمات وقد لا تصلح هذه المنتجات كبديل للمنتجات ولكن عندما يجد المستهلك نفسه عاجزا عن استخدام هذه السلع

بسبب ارتفاع السعر أو اختلاف المواصفات فإنه سوف يتحول إلـــى بديل آخر وقد يعطي منافع أقل.

س/ يتوقف حجم ما يقتطع من أعمال المنشأة من جانب المنافســين على مجموعة من العوامل عددهــــــا ؟

ج/* مدى ولاء المستهلك للمنشأة أو علامتها التجارية أو أصـــناف معينة مما تنتج من سلع وخدمات. مثل ولاء المستهلك لأســماء البيبسي كولا والكوكاكولا والـــ IBM في عالم الكمبيوتر.

* حجم الأعمال الحالي الذي تغطيــه المنشــأة ومــدى تحقيقهــا لاقتصاديات الحجم الكبير.
* مدى استطاعة المنشآت القائمة على تحقيــق معــدلات تكلفــة تفاضلية في مجالات وأسعار ومواد خام والتكنولوجيا المستخدمة والعمالة الماهرة.
* مدى كفاءة منافذ التوزيع للمنشآت القائمة وقدرتها على مواجهة المنافسة ومرونتها في جذب قطاعات جديدة.
* سياسة المنشآت المنافسة في مواجهة المنشأة فإذا كانت تبغــى البقاء بجانب المنشآت الأخرى المنافسة أو أنها تحارب المنشآت الأخرى بكل قوتها.

س/ يختلف الدور الذي يلعبه رجال التسويق وفقا لنوعيــة الســوق الذي يتعاملون فيه من وجهة نظر المنافسة . وعليهم أن يميزوا بين أربعة أنواع رئيسية للسوق عددها ؟

ج/ * المنافسة الكاملة: ويعني ذلك وجود عدد كبير من الشــركات المنتجة تتنافس فيما بينها وتحيط بها نفس الظروف كما أن المنتجات التي يقومون بها متشابهة تماما في كافة الوجوه.

وبالتالي فإن كل المنتجات واحدة ويعلم المستهلك ذلك ومهمة رجال التسويق محدودة للغاية ويتم التركيز على الــولاء للماركــة أو الشــركة المنتجة.

ولكن هذا النوع من الأسواق لا يتواجد بهذه الصورة المثالية.

* المنافسة الاحتكارية:

أما الصورة الثانية للسوق فهي المنافسة الاحتكارية وتعني وجــود عدد كبير في المنشآت في السوق تقوم بإنتاج العديد من الأشكال مختلفــة المواصفات ولكنها متنافسة وأن العملاء ليس لديهم صورة كاملة عن كــل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار أو توزيع.

وتتسابق المنشآت في تحسين الجودة وفي تقــديم خــدمات أفضــل للمستهلك أو الحد من مصروفاتها أو تحسين كفاءتها الإنتاجيــة وبالتــالي فرغم تشابه المنتجات فإن المستهلك يعلم أن هناك فروقا بينهما ولا يعتبر كل منها بديلا كاملا للمنتج الآخر وتســتطيع إدارة التســويق أن تمــارس مهامها في إعداد سياسات تسويقية خاصة بها.

* احتكار القلة:

يعمل في ظل هذا النوع من المنافسة عدد قليل من المنتجــين كــل منهم يتمتع بكبر حجم إمكانيته وكل منهم يعرف جيدا ما يفعله الآخرون

ولدى كل منهم القدرة لبناء سياسات تسويقية تنافسية ولا يتمتع للمستهلك بمعرفة كاملة بكافة هذه السياسات لكل أنواع المتنافسين ومن أمثلة هذه الأسواق منتجو السيارات والأدوات الكهربائية ويسعى معظم هؤلاء في التركيز على الوسائل الترويجية والوسائل الفنية والتكنولوجية كوسيلة لتطوير المنتجات وجذب ولاء العملاء لمنتجات المنشأة وعادة ما يسعى هؤلاء المنتجون إلى الاتفاق فيما بينهم على تقسيم السوق إلى مجموعة من مناطق النفوذ أو اتحادات المنتجين.

* الاحتكار:

أي الاحتكار الكامل حيث تعمل منشأة واحدة في السوق ولا تعمل أمامها أية قوة تنافسية أخرى وتحظر الكثير من البلدان عملية الاحتكار حماية لمستهلكيها باعتبار أن الاحتكار هو الوجه الآخر لعدم الكفاءة وذلك فيما عدا بعض المرافق في الدولة.

ولا يعني ذلك عدم وجود جهود تسويقية بل أن ترشيد استخدام المنتجات ودراسة رغبات العملاء وتحسين صورتها أمام الجمهور من الأمر الذي يأتي بالمنشأة إلى الأجل الطويل.

س/ إذا ما أرادت المنشأة إجراء تحليلا كاملا لبيئتها المنافسة فإن عليها القيام بمجموعة من الخطوات عددها ؟

ج/ * ضرورة تحديد السوق:

الذي تعمل فيه المنشأة وتحديد مجال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات وأفكار مع تحديد حجم السوق ومعدل النمو المنتظر ومتطلبات النجاح المستقبل والاختلافات الجوهرية في نوعية المستهلكين.

* تحديد المنافسين:

بدءا من التقييم للأداء الكلي للصناعة وتحديد الاختلافات بين المنشأة وبين المنافسين والمغريات الربيعية لكل منهم.

* تقييم سياسات وبرامج المنشأة:

يتم التعرف الدقيق على السياسات الإنتاجية والتسويقية لدى المنشاة ومقارنة بالمنشأة المنافسة وتحديد نقاط الوصول والمواءمة للسوق.

* تحديد هيكل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة لمواجهة المنافسة:

س/ تحدث عن المتغيرات التكنولوجية ؟

ج/ يتمثل استخدام التقدم التكنولوجي وتطبيقاته في منشآت الأعمال فرصا تسويقية حقيقية لبعض المنشآت كما أنها تمثل مخاطر شديدة لمنشآت أخرى فقد حققت الكثير من المنشآت الكبرى أرباحا ضخمة من تطبيق أفكار تكنولوجية جديدة وفي مقدمتها شركة الألعاب الإليكترونية وشركات إنتاج الحاسبات الإليكترونية وشركات إنتاج أدوات الكهرباء . . الخ.

ورغم أن التجاء منشآت العمال للتكنولوجيا كأساس للتطوير أمر له محاذير بسبب ارتفاع التكلفة وعدم التأكد المسبق من النتائج فإن المنتجات العاملة في السوق والتي تتمتع بولاء العاملين من جانب المستهلكين

لمنتجاتها تكون فرص نجاحها أفضل في تقديم فرص نجاح أفضل وذلك مثل تقديم تطبيقات التكنولوجيا المتقدمة وذلك مثل التلفزيون الملون من شركات مثل ناشيونال وسوني وهيتاشي وتقديم تليفزيون الجيب بعد ذلك من شركة سوني وهيتاشي .

ثم التليفزيون ذو الشاشة العريضة والتليفزيون الذي يحتوي على مستقبل للقنوات الفضائية. إذ أن الشركات القائمة تكون لديها الفرصة الأفضل لدراسة السوق واختبار المنتجات ومدى قبولها من جانب المستهلكين .

هذا وقد يقتصر الأخذ بأساليب التكنولوجيا على تطبيق جديد في مجال صناعة قائمة بما يؤدي إلى إتباع المستهلكين لعادات شرائية جديدة بما يعطي فرصا تسويقية جديدة للمنشأة فقد أدى استخدام حاسبات الجيب الصغيرة إلى قتل سوق الآلات الحاسبة الميكانيكية وأثرت مطاعم الوجبات الخفيفة على المطاعم المتخصصة بإخراج الأفراد من نطاق الطعام التقليدي كما أدى استخدام CD الأقراص المبرمجة على تقليل استخدام الورق.

س/ تحدث عن آفاق التغيرات البيئية لما بعد ٢٠٠٠ وتأثيراتها التسويقية ؟

ج/ ينبغي على المحلل التسويقي ألا ينسى مجموعة من سمات المستقبل التي سوف تقود محور الفرص والمخاطر التسويقية على مشارف القرن ٢١:

(١) عالمية الأعمال :

وخاصة في ظل النظام التجاري الدولي الجديد وإنشاء منظمة التجارة العالمية لتعد سلطة عالمية ملزمة للدول الأعضاء واشترطت الاتفاقية التزام الدول بتحرير التجارة الدولية وإجراء التنازلات الجمركية وقد تمت عدة اتفاقات في هذا الإطار مرتبط بالمنتجات الزراعية والمنسوجات والملابس وبروتوكول وفتح الأسواق وإزالة كافة البنود الجمركية أمام تدفقات السلع والخدمات وانتقال عناصر الإنتاج لتسود الميزات النسبية وقد شملت الاتفاقات أيضا إجراءات الاستثمار وحقوق الملكية الفكرية ومكافحة الإغراق.

ومن شأن هذه العوامل أن تمتد آثارها في بداية القرن القادم إلى كافة قطاعات الإنتاج والاستهلاك في المجتمع.

(٢) سوف تواجه المنشآت عناء أكثر في تنويع وتشكيل المنتجات:

إذ أن الطلب على المنتجات سوف ينبني على قدرتها على حل أكبر قدر ممكن من مشاكل العملاء حيث تركز المنافسة على قيمة العميل أكثر من الاعتماد على قيمة المنتج.

(٣) سوف تصبح الموارد المستخدمة أكثر تكلفة:

إذ أن عمل المنشآت في إطار أنماط تكنولوجية أكثر تقدما سوف يزيد الأعباء المالية خاصة تلك الخاصة بالتطوير والابتكار فضلا عن مخاطر التقادم الناتجة عن تلاحق الموجات الناتجة عن الابتكارات

وتطبيقاتها العملية وسوف يؤدي ذلك إلى تطوير فلسفة الإدارة في استخدام التكنولوجيا إذ أن على المنشآت أن تبحث عن حاجات العملاء وتدبر التكنولوجيا الملائمة فقط لتحقيق هذا الإشباع لا أن تبحث عن إشباع العملاء من خلال تطبيقات تكنولوجية جديدة.

ففي ظل حسابات التكلفة والعائد على المنشآت أن تتذكر القيمة الحقيقية المضافة.

٤) يرى بعض الكتاب أن شعار التميز في المستقبل سوف يتحول من مجرد أن تكون الأفضل في السوق إلى مواجهة المزيد من مطالب العملاء ليمتد إلى تعظيم قدرة المنشأة على زيادة القدرة التنافسية للعملاء بحيث يكون الهدف أن تجعل العميل يشعر أنه الأفضل.

(٥) تضخم حجم المنشآت:

واندماج الشركات الأخرى لتصبح مؤسسات المليارات يكون لديها القوة لتمتلك الصناعات الضخمة وتخطط حركتها العالمية جاذبة معها مورديه والوسطاء المتعاملين معها في مسيرة مروعة تدعم احتكار الأقوى حيث تستغني عن تمويل البنوك وتبادل المصالح حتى تحسن تلك المنشآت قوتها التنافسية فإنها تتعاون وتندمج وترتبط في أعمال تفتح لها كل مجالات التطور وقد ظهر ذلك جليا بين شركات الكمبيوتر وشركات الاتصالات ومجموعة شركات الأدوية العالمية وشركات الطيران والنقل البحري لكن هذا لا يعني أن تتضخم الشركات وتفقد هويتها بل أن تلك

الشركات قد سعت لإتباع أساليب اللامركزية في الإدارة وباستخدام أسلوب شركة كبيرة بكيانات مستقلة صغيرة بما يضمن اقتراب أكثر من العملاء وتخلق العديد من المفكرين والمبدعين وتؤكد على سرعة اتخاذ القرارات . . إذ أن من لا يسرع لن يكون له سبق البقاء في السوق ومن أمثلة ذلك قيام شركة جونسون أند جونسون بتقسيم أعمالها في ١٦٦ شركة مستقلة في أنحاء العالم.

(٦) زيادة الفرص التعاونية:

مع المنشآت الأخرى والمنافسة والاعتماد الخارجي في توفير الموارد فقد أدت ظروف المنافسة والكساد وتنامي تكاليف التطوير إلى إعادة دراسة قرارات الشراء أم التأجير أم الإنتاج.

حيث شهد العقدين الماضيين توسع المنشآت الكبرى في التوسع الرأسي بامتلاك صناعات مغذية أو منشآت توزيع تدعم ميزاتها التنافسية.

فعلى سبيل المثال تنتج شركة جنرال موتورز الأمريكية ثلثي حاجاتها من الأجزاء والمكونات الخاصة بالسيارات .

(٧) اختلاف الأدوار في الأسواق:

فالشركات الكبرى عليها أن تتعلم كيف تحرك طاقاتها الإبداعية وتحريرها من البيروقراطية الناتجة عن زيادة الحجم وتعدد مستويات صناعة القرار والشركات المتوسطة أو الصغيرة تسعى أن تحافظ على استقلاليتها بزيادة معدلات النمو والحرص على أن تقدم شيئا متميزا لا يقدمه الآخرون.

س/ ما هو السوق ؟

ومن وجهة نظر رجال التسويق فإن (( السوق هو مجموعة من المشترين الحاليين والمرتقبين الذين لديهم حاجات أو رغبات غير مشبعة ولديهم القدرة والرغبة على الشراء والذين يمكن خدمتهم وإشباعهم من جانب المنشأة )) وذلك باعتبار أن السوق ليس فقط مكان أو مجموعة أفراد بل أنه يعتبر عن مجموعة من التصرفات البشرية التي تحرك جانبي الطلب والعرض والسلع والخدمات والسوق ولذا يسعى رجال التسويق إلى التعرف على حجم ونوعية هذه الحاجات والرغبات الغير مشبعة سواء أكانت ظاهرة أم كامنة ويسعى إلى تحديد الفئة التي لديها قدرة على شراء منتجاته في ظل الظروف البيئية المتاحة ويضع السياسات التسويقية التي تعظم هذا الإشباع.

س/ لكن العملية الشرائية لا يمكن أن تتم إلا إذا توافرت مجموعة من الشروط عددها ؟

ج/ * وجود قناعة فعلية بالمنافع التي تعطيها هذه السلع والخدمات لهم ويخلق ذلك لديهم رغبة فعلية بالشراء.

* أن توافر الرغبة فقط لا يعني إتمام العملية الشرائية فيجب توافر هذه القدرة الشرائية أي وجود أموال لدى المشتري ولديه القدرة في يعادلها بالمنافع إذ أننا يمكن جزءا كبيرا من المجتمع ليس من السوق

الذي ندرسه لعدم توافر القدرة الشرائية لشراء السيارات غالية الثمن ويجب أن نأخذ في الحسبان توافر القدرة والرغبة معا لتحقيق العملية الشرائية إذ أن مجرد الرغبة في اقتناء شيء تغدو من قبيل الأحلام إذا لم ترتبط بالقدرة على الشراء.

* ضرورة توافر السلطة لاتخاذ القرار الشرائي لدى كل من المشتري والبائع إذ أن الرغبة والقدرة إذا توافرت دون وجود السلطة الشرائية مع توافر المناخ اللازم في البيئة المحلية فإن ذلك يعني عدم إتمام العملية الشرائية.

س/ تحدث عن تعريف سلوك المستهلك ؟

ج/ سلوك المستهلك هو النمط الذي يتبعه المستهلك في سلوكه للبحث أو الشراء أو الاستخدام أو التقييم للسلع والخدمات والأفكار التي يتوقع منها أن تشبع حاجاته ورغباته.

وتعتبر دراسة سلوك المستهلك مجال واسع ومعقد إلى حد كبير حيث تتعدد وجهات النظر التي تعالج هذا الموضوع وعليك كمدير تسويق أن تبحث من بين هذه الآراء ما يناسب لتفسير وتوقع سلوك المستهلك تجاه سلعك وخدماتك .

ويبذل المسوق الذكي قصارى جهده للتعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر في سوق مستهلكيه إذ أنه كلما توافر لدى رجال التسويق الفهم الكامل لهذه العوامل كان تأثيرا للإستراتيجية مباشرا وقويا . .

س/ تحدث عن العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك ؟

ج/ تتعدد النظريات والنماذج التي تعاملت مع سلوك المستهلك في محاولة منها لتفسير سلوكه والتعرف على العوامل التي تدفعه لهذا السلوك ومن أهم النظريات التي تعرضت لسلوك المستهلك النظرية الاستهلاكية التي تؤكد على أن سلوك المستهلك يتم وفقا للتركيبة النفسية التي تعتمد على دراسة مجموعة من المؤثرات الفردية والجماعية المؤثرة في سلوك المستهلك .

ومن المؤثرات الفردية :

الدوافع والتعلم والاتجاهات والإدراك ومن المؤثرات الجماعية الجماعات الأولية التي ينتمي إليها الفرد والعناصر الثقافية . .

س/ تحدث عن الدوافع ؟

ج/ اختلف الكثير من الكتاب في تعريف الدوافع إلا أننا يمكن أن نقول أن الدوافع هي القوى الكامنة التي تحرك الأفراد نحو إتباع سلوك معين أي أنها حاجة أو رغبة أو شيء معين يؤدي بالإنسان إلى أن يتصرف بطريقة ما . وهذه القوة الدافعة تتأتي من حالة من القلق إلى نتيجة عدم قيام الفرد بإشباع حاجة معينة وحتى يمكن للأفراد إشباع هذه الحاجات فإنهم يسعون إلى اقتناء واستهلاك السلع والخدمات التي تشبعها ولكن الأهداف التي يضعها الأفراد للقيام بعملية الإشباع والأعمال التي يقومون بها تختلف من شخص لآخر وفقا لأنماط التفكير والتعلم ومن شأن عملية الإشباع أن تقلل من حجم القلق الذي يحيط بالإنسان فقد يؤدي الفشل في عدم إشباع الحاجة إلى آثار سلبية في زيادة معدلات القلق واختلاف نمط السلوك الذي يتبعه.

س/ تحدث عن نموذج ماسلو ودوافع السلوك الإنساني ؟

ج/ تعتبر الدوافع نقطة البداية في تحليل السلوك الاستهلاكي فلكل إنسان حاجاته الأساسية التي تدفعه لأن يسلك سلوكا معينا سعيا وراء إشباعها.

ويؤكد (( فرويد )) في نظريته عن دوافع السلوك أن كل سلوك الإنسان لا بد أن يكون وراء دافع وقد يكون هذا الدافع شعوريا أو لا شعوريا وبذلك فإن لكل سلوك غرض يهدف إليه ويرتبط هذا السلوك بأحداث أو عمليات تكون قد سبقته وتتبعه أحداث وعمليات أخرى.

ولقد تباينت وجهات نظر الكتاب في تقسيم الدوافع وفي أبسط النماذج المقدمة في هذا الخصوص ما أوضحه (( إبراهام ماسلو )) في أن حاجات الإنسان متعددة متنوعة وتخضع لنموذج هرمي وترتقي وفقا لرقى الإنسان واعتبر (( ماسلو )) أن الحاجات الفسيولوجية قاعدة الهرم باعتبارها أقوى الحاجات الإنسانية وبعد إشباع هذه الحاجات يبدأ الإنسان في التحرك لإشباع حاجات ذات مستوى أعلى. تشمل حاجات الأمن ، الحب ، الاحترام ، تحقيق الذات.

س/ ما هو نموذج مدرج ماسلو لترتيب الحاجات البشرية ؟

ج/ الحاجة إلى تحقيق الذات.

الحاجة إلى تحقيق المكانة.

الحاجة إلى الانتماء.

الحاجة إلى الأمن.

حاجات فسيولوجية.

والمستوى الأول من هذه الحاجات يتصل بالنواحي الفسيولوجية. المتصلة بالحاجات الأساسية للحياة ( مثل المسكن والملبس والجنس...إلخ ) وما يوضحه ترتيب ماسلو للحاجات هو أنه إذا كان الفرد جائعا فإنه سيفكر في ذلك ولاشيء آخر يهمه فإذا ما تم إشباع حاجة الجوع لديه فإن دافع إشباع الجوع لديه سيتوقف عن كونه الدافع الرئيسي له في هذه الحالة.

والمستوى الثاني ويبدأ دافع آخر في العمل وهو الإحساس بالأمن . فإذا ما أحس الأفراد بعدم الأمان فإنهم لا يهتمون بأشياء أخرى كالمراكز الاجتماعية مثلا.

فالناس لا يشترون أجهزة الإنذار ضد اللصوص للمنازل من أجل إشباع دوافع المكانة الاجتماعية ولهذا فإنه ليس من الحكمة تسويق هذه السلعة على أنها تحقق نوعا من المكانة الاجتماعية.

والمستوى الثالث للحاجات هو حاجة الفرد إلى الانتماء وهذه الحاجة تساعد عليها الضغوط الاجتماعية وعلى هذا يجب على رجال التسويق ألا يهملوا أن يربطوا بين برامجهم التسويقية وبين الأفراد أو الجماعات التي يتقبل الجمهور المستهلك سلوكهم ويحاول تقليدهم.

والمستوى الرابع وعلى الرغم من أن البعض قد يقول أن الحاجة إلى تحقيق المكانة الاجتماعية ليست على درجة كبيرة من الأهمية إلا أن

ما يحدث في الواقع هو أن إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمنية والانتمائية يتبعه بالضرورة الرغبة في تحقيق المكانة الاجتماعية بل تظهر المكانة الاجتماعية كدافع اجتماعي قوي في شراء العديد من السلع والخدمات وعلى الرغم من أن البرامج التسويقية لا تذكر ذلك مباشرة إلا أن أغلبها يركز على عوامل تحقق المكانة الاجتماعية.

ومحددات المكانة الاجتماعية تختلف من ثقافة لأخرى ومن سوق لآخر.

وعلى هذا فإن رجل التسويق يجب أن يبذل قصارى جهده لكي يتعرف على مؤشرات المركز الاجتماعي بالنسبة لجمهور معين أو لسوق معين.

والمستوى الخامس للحاجات هو تحقيق الذات وعلى الرغم من أن معظم الناس لا يصلون في الغالب إلى تحقيق الذات إلا أن معظمهم في الواقع يعتقدون أو يقنعون أنفسهم بأنهم حققوا ذلك.

وتعتبر نظرية الحاجات لماسلو من أهم النظريات المستخدمة في المجالات التسويقية باعتبار أنها ظهرت مجموعة من العوامل الهامة في مقدمتها:

- ارتباط سلوك الشراء بدوافع معينة مرتبطة بحاجات الإنسان.
- تدرج حاجات الإنسان وتوازنها على أساس أن الدوافع الفسيولوجية تخلق التوازن البيولوجي وباقي الدوافع تخلق التوازن النفسي والاجتماعي لدى الفرد.

- اختلاف الأفراد في وسائل وأساليب إشباع حاجاتهم نظرات لتعدد الحاجات واختلافها.

س/ تحدث عن تحويل الحاجات إلى منافع ؟

ج/ يرى بعض الكتاب أن العميل يحتاج إلى شراء وتأجير السلع والخدمات اللازمة لإشباع واحدة أو أكثر من الحاجات البشرية والتي تنقسم إلى أربعة حاجات:

- حاجات فسيولوجية.
- حاجات عاطفية.
- حاجات عقلية.
- حاجات روحية.

والجودة المدركة للمنتجات تعتمد على درجة فعاليتها وكفاءتها في إشباع المنافع المطلوبة من جانب العملاء وليس من الضروري أن تستخدم كل سلعة لإشباع منافع معينة بل قد تشترك السلع في إشباع أكثر من منفعة فقد تدعو بعض الأصدقاء على الغداء مشبعا منافع فسيولوجية ( الصحة والجوع ) ومشبعا منافع عاطفية مثل الصداقة والسعادة بلقاء الآخرين وفي نفس الوقت فأنت تحقق منافع روحيو من خلال الانتماء والعلاقات العائلية واحترامك لذاتك .

## س/ ما هي المنافع البشرية وطرق ووسائل تحقيقها ؟

| المنافع الأساسية | المنافع التفصيلية | وسائل وطرق تحقيق المنافع |
|---|---|---|
| فسيولوجية | الصحة. | فيتامينات ــ أدوية جديدة. |
| | قوة البدن. | ملابس رياضية ــ اشتراك في أندية. |
| | الجمال . | أدوات تجميل ــ معدات تخسيس ــ الملابس ــ مشروبات ــ |
| | العطش. | مياه. |
| | الحماية. | أجهزة التكييف ــ النظارات الشمسية. |
| | الجنس. | الزواج. |
| | الأمان . | نظم الأمن ، أحزمة الأمان ــ الترقي. |
| | الجوع . | طعام. |
| | النوم. | أسرة ــ مراتب ــ ملايات ــ مراتب مائية. |
| | التنقل. | سيارات ــ طائرات. |
| عاطفية | الحب. | الأسرة ــ الزهور. |
| | الأبوة. | اللعب ــ النوادي ــ الأجهزة المنزلية ــ أدوات الأطفال. |
| | الصداقة. | النوادي ــ الأصدقاء. |
| | السعادة. | الموسيقى ــ الغذاء ــ أجهزة كهربائية منزلية. |
| | الفكاهة. | الأفلام ــ الرحلات. |
| | العدوانية. | المصارعة ــ الملاكمة. |
| | القوة. | الغنى ــ الترقي في العمل؟ |

| | | |
|---|---|---|
| عقلية | حل المشكلات.<br>التعليم.<br>التحكيم.<br>الابتكار.<br>الصدق. | الحاسب الآلي ــ اللعب ــ الكتب.<br>الجامعة ــ المدارس ــ برامج التلفزيون.<br>الكتب الدينية ــ الأخبار.<br>الكتب ــ الرسم ــ أدوات الحدائق.<br>الكتـــــب. |
| روحية | السلام .<br>التدين .<br>الانتماء.<br>العلاقات العائلية.<br>الاحترام. | الكتب ــ الأجهزة المنزلية.<br>المساجد ــ الكتب الدينية ــ الحج ــ الزكاة.<br>الإعلام.<br>الهدايا ــ المشاركة ــ الأعياد.<br>السيارات الفخمة. |

**س/ تحدث عن الدوافع الأولية والدوافع الانتقائية ؟**

**ج/ يقسم الكثير من كتاب التسويق دوافع الشراء إلى أولية وانتقائية ومن ناحية أخرى عقلية وعاطفية فضلا عن دوافع التعامل.**

*** دوافع أولـية:**

**هي رغبة المستهلك في إشباع حاجاته الأساسية سواء كانت مادية أو نفسية وفي هذا يقرر المستهلك شراء سلعة معينـــة دون النظـــر إلـــى نوعها أو ماركتها مثل حاجة المستهلك لأن يأكل لحما للـــدفـء أو حاجتـــه للأمان ويسعى رجال التسويق إلى إثارة الطلب الأول على السلعة من خلال الإعلان عن نوع السلعة بغض النظر عن الصنف مثل إعلانـــات الســـياحة المصرية الذي يذكر المحاسن المختلفة للأنشطة السياحية في مصر بشـــكل عام والذي يذاع على القناة الفضائية المصرية وقناة النيل الدولية**

والإعلانات التي تخص القطن المصري في الخارج أو تخص الشاي الهندي في الداخل.

* دوافع انتقائية: ويقصد بها رغبة المستهلك في اقتناء صنف معين من سلعة معينة دون الأصناف الأخرى وقد يرتبط الصنف بمزايا إنتاجية معينة مثل الشهرة والحجم والنوع والسعر.

وعادة تكون هذه الدوافع في مرحلة تالية للدوافع الأولية أي توجه الجهود التسويقية في هذه الحالة إلى من تتوافر لديهم دوافع أولية لشراء سلعة معينة وتركز العملية التسويقية على عملية انتقاء صنف معين دون غيره.

س/ تحدث عن الدوافع العقلية والدوافع العاطفية ؟

ج/ ⋆ دوافع عقلية:

ويقصد بهذه الدوافع قيام المستهلك بدراسة دقيقة للأمور المتعلقة بالسلعة أو الخدمة قبل الإقدام الفعلي على الشراء ويزن المنافع التي تحققها وفحص مدى ما تتمتع به من جودة وما تتصف به من مزايا تجعلها قادرة على إشباع حاجاته ويقوم رجال التسويق في هذا الصدد بإثارة العديد من المغريات البيعية وبيان للمزايا والمنافع بطريقة مقنعة.

فعند شراء سيارة يركز المشتري على السعر ومدى توافر قطع الغيار والخدمة والصيانة والمتانة . . إلخ.

⋆ دوافع عاطفية: هي قرارات الشراء التي تكون للعاطفة أثر كبير في تقريرها مثل شراء السلع لمجرد المحاكاة أو حب الظهور وتلعب معتقدات المستهلك الأخير وشخصيته ومثله وقيمه دورا هاما في اتخاذ القرار الخاص بالشراء.

فمشتري السيارة يمكن أن يشتريها لفخامة الشـكل أو الصـالون أو المظهر العام أو اللون الجذاب . . وعموما فإن السلع والخدمات لا تخضع في شرائها لشكل مطلق عقلي او عاطفي ولكنه عادة ما يكون مزيج بـين العاطفة والعقل تختلف بنسبة بين المستهلك وآخر وسلعة أخرى.

⋆ دوافع التعامل: أن أمر الإشباع عجيب ومعقد إلى حد كبير فـلا يقف الأمر على اختيار المستهلك لسلعة أو خدمة معينة بين بدائل متعـددة بل إن عليه أن يحدد مجموعة أخرى من البدائل الإضافية المتعددة فهو قد أجاب على ماذا يشتري ؟ ولكن عليه أن يجيب على أسئلة أين ؟ ومتـى ؟ وكيف ؟ ومن ؟ والتي تحمل مئات البدائل المتعددة.

س/ متى يشتري المستهلك ؟

ج/ يمكن تحليل الوقت الذي يشتري فيه المستهلك من عـدة أبعـاد مختلفة إذ أن معدل اعتياد العميل على شراء السلعة يعتمد بالدرجة الأولى على معدل استهلاكه لها فالأسرة التي تعول أطفالا .

كما يتأثر معدل الاستهلاك الخاص بالسلعة وفقا لمؤثرات موسـمية ودينية فهناك نمط معين للاستهلاك في شهر رمضان يختلف عن الشـهور الأخرى من السنة وكذلك الأعياد ويختلف الإقبال على ملابـس البحـر أو أجهزة تكييف الهواء وفقا لموسم معين.

ولا يقف اختلاف العملاء عند هذا الحد بل أن هناك اختلافا في الوقت الذي يسعى فيه العميل للشراء خلال أسبوع أو خلال اليوم فيختلف الوقـت الذي تشتري فيه المرأة العاملة احتياجاتها عن المرأة غير العاملة في هذه الاحتياجات.

لذا يجب على رجال التسويق دراسة أوقات الشراء والكمية التي يشتريها العميل في المرة الواحدة وساعات التردد على الأسواق وتزداد عادة فترات التسوق مع العطلات والأعياد ومداخل الفصول.

وتؤثر الظروف الاقتصادية في تحديد الوقت اللازم الذي يقوم به المستهلك بعملية الشراء إذ يزداد الإقبال على شراء السلع المعمرة مع أوقات زيادة الدخول ومع تحسن الأوضاع الاقتصادية .

إذ أن المشتري عادة ما يؤجل بعض قراراته الشرائية في حالات عدم الاستقرار الشرائي.

س/ ما هو الفرق بين الصفات والمنافع والدوافع ؟

| الصفات | المنافع | الدوافع |
| --- | --- | --- |
| هي الصفات التي يتمتع بها المنتج<br>(( ماذا يحمل المنتج من صفات ))<br>المواصفات ، المحتويات، الأداء. | هي المكافأة التي يحصل عليها العميل من شراؤه منتج ذو صفات معينة<br>(( ماذا يريد العميل )) .<br>الطعم ، الأداء المميز ، توفير النقود ، سعادة الأولاد ، الصحة | تحقيق الإشباع .<br>(( لماذا يريد العميل لهذه المنتجات )).<br>التخلص من مشكلة ، الوضع الاجتماعي المميز ، الاحترام. |
| آلة ذات أداء أقوى.<br>ذات احتمال. | ـ تعمل بالريموت كنترول.<br>ـ قليلة الأعطال.<br>- تعطي لمن يقتنيها المظهر. | ـ تجنب المشاكل.<br>ـ القبول الاجتماعي. |
| منتج به نسبة سكر عالية. | ـ طعم أطيب للأطفال.<br>ـ طاقة أكثر.<br>ـ سبب مخاطر للأسنان. | ـ عادة اجتماعية للأولاد.<br>ـ تجنب المشاكل. |

س/ تحدث عن بعض أنماط السلوك الشرائي ؟

ج/ تتعدد أنماط السلوك الشرائي وهم أهم الأنماط الشـائعة والتـي تحتاج إلى اهتمام رجال التسويق العـادة الشـرائية والـولاء للمنتجـات والشراء الفوري وهو ما سنتناوله فيما يلي:

# العادة الشرائية:

من الأمور السعيدة لرجال التسويق أن يتحول المستهلك إلى الشراء وفقا للعادة أي أنه يفعل نفس الأمور في نفس الظروف ونفس الوقت بشكل تلقائي وتعتبر العادة الشرائية من الأمور المهمة لما يلي:

- أن النجاحات السابقة للمنشأة يمكن أن تستمر في المستقبل.
- أن العادة الشرائية تقلل مـن الوقـت الـلازم لاتخـاذ القـرارات التسويقية.
- العادة الشرائية بالنسبة للعملاء من الأمور ذات الأهمية التي تترك سلوكا يمكن تفسيره.
- أن النجاحات السابقة للعميل يمكن أن تستمر في المستقبل.
- تقليل دورة الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الشرائية.
- تقليل التفكير في الشراء لوجود الحلول المسبقة.
- إمكانية الرقابة على سلوك العملاء في نظام محدد.

# الولاء للمنتجات:

الولاء لمنتج معين يعني أن سلوك المستهلك يصبح مبرمجا بشـكل تام لشراء منتج معين بذاته عند الإحساس بالحاجة وحيث يسيطر البائع

على دقة الأمور ويكون الولاء لماركة معينة من أمواس الحلاقـــة أو لمأكولات أو لبنك معين حيث تؤدى الجهود التسويقية إلـــى خلــق علاقـــة دائمة بين المنشأة والعميل وقد أثبتت الدراسات أنك تدفع أكثر في المنتجات ذات الولاء. .

ففي السعودية مثلا حيث يسيطر نوعين من الشاي ( ليبتون ، ربيع ) على القرار الشرائي للمستهلك نجد أن أسعارهم تزيد بنسبة تصــل إلـــى ١٠٠% من أسعار بعض أنواع الشاي الأخرى ورغم ذلك يقبل المســتهلك على الشراء.

# الشراء الفوري:

أن أقدامك على شراء زجاجة مياه غازية من أحد المجال بالســوق أو قيامك بشراء ربطة عنق حازت إعجابك. . هو الشراء الفــوري بعينـــه حيث يعرف الشراء الفوري بأنه الشراء دون تخطيط مسبق ويـــتم عـــادة للسلع ذات الارتباط المنخفض بالمستهلك.

وقد أجرت شركة بيبسي كولا عن منتجاتها فـــي الخلـــيج أثبـــت أن ٥٥% من مشتريات البيبسي من هذا النوع حيث يشبه المســتهلك حاجـــة بمجرد ظهورها . .

وبالتالي يقتنص أقرب مشروب إلى يديه . . وقـــد بنـــت الشـــركة سياساتها على هذا الأمر فقد عمدت الشركة إلى تواجد إي مكان بـــالقرب من المستهلك سواء في شكل آلات البيع الاتوماتيكية أو آلات المطـــاعم أو بالتواجد في كافة منافذ البيع وبطريقة واضحة للمستهلك.

س/ ما هـــــي أنواع الولاء ؟

ج/ * ولاء عاطفي:

حيث تؤدي صفات السلعة في تفردها وإمكانية تذكرها وما تمثله من ضغوط على المستهلك إلى دفعة للتجربة وتسعى الشركات إلى ذلك بخلـــق السمعة الطيبة وتحسين الصورة الذهنية من خلال مراجعة مســـتمرة كمـــا يقال عن المنشأة في السوق.

* الولاء للاسم:

وهو الولاء إلى اسم معين بذاته يحمل قدرا من الاحترام لدى العملاء ويصبح جزءا منهم مثل الولاء لأجهزة ناشيونال اليابانية في مصر ومـــن شأن هذا الولاء أن يحمي سلعتك من الهجوم ولكن يحتاج إلى إدارة رشيدة تحكم التوسع في الأجل الطويل.

* الولاء للصفات الحاكمة:

وتعني به ارتباط ولاء المستهلك بالقيمة المدركة لعدد من الصـــفات الحاكمة في السلع المعروضة مثل سهولة التعلم وســـهولة الاســـتخدام . . إلخ. ومثل ولاء المستهلك المصري للشاي غامق اللون وقوي الرائحة.

وبالتالي فإن الضغط على قيام العملاء بالتجربة هو السبيل الوحيـــد للحصول على الولاء المستقبلي.

* ولاء الارتباط:

وهو الولاء الناجم من إحساس العميل بأن استمرار شراء المنتجات يعطيه مزايا إضافية لا يحصل عليها بشراء أصناف متعددة وحيث يحاول العميل من جانبه وبكل الطرق أن يقوم بهذا الدور وهو من الأمور الشائعة في السلع الميسرة والخدمات وكذا في العلاقة بين تجار الجملة والتجزئة.

إلا أن هذا النوع من الولاء يسهل اقتناصه من جانب المنافسين.

* الولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير:

حيث يظل المستهلك على ولائه للمنتجات طالما أن تكلفة وجهة الانتقال من منتج لآخر لا تتناسب مع العائد مثل الولاء لنوع معين من البنوك أو للحاسب الآلي الموجود لديك . . ولكن يسهل على المنافس جذب العملاء إذا ما وضع مجموعة من السياسات التي تسهل عملية الشراء وتقلل من تكلفة الانتقال.

* الولاء بالتعامل الطويل المألوف:

وهو الولاء الناتج عن ترسب اسم ومكونات سلعة معينة لمدة طويلة نتيجة التعود على الاستخدام . . ويطلق عليه الكتاب أي أقصى درجات المعرفة.

وذلك مثل ماركات الكوكا كولا الشهيرة وبعض أنواع الصابون والمنظفات الصناعية والأدوات الكهربائية المنزلية.

وتؤثر الجهود الترويجية بشكل مباشر على تثبيت الولاء.

* الولاء المرتبط بالراحة:

وهو الولاء المبني على تيسير عملية الشراء للعملاء وما توفره من راحة مثل توفير السلع في أماكن قريبة للمستهلك أو توزيعها بالتليفون.

ويمكن ضرب عملية الولاء من خلال قيام المنافس بتوسيع منافذ التوزيع ورفع مستوى الخدمة.

س/ تحدث عن الإدراك؟

في سعيك إلى العميل العزيز فإن أول سلم الإشباع يبدأ بالإدراك وينتهي بالشراء . . فبدون الإدراك لا تحدث أي من عمليات الشراء التالية كما أن الإدراك غير السليم يمكن أن يغير كل المسار المتوقع لسلوك العميل.

ويعرف الإدراك بأنه (( عملية تلقي وتنظيم واستيعاب المعلومات والمغريات البيعية عن طريق الحواس الخمس )) . .

ويتوقف نجاح السياسات التسويقية وتأثيرها من جانب المستهلكين على مدى وشكل إدراك المستهلك لتلك السياسات فقد يدرك المستهلك تخفيض سعر السلعة على أنه تصرف في مخزون كبير لا يقبل عليه المستهلكين وقد يفسر المستهلك ارتفاع السعر كشيء مرتبط بارتفاع الجودة وبالطبع فإن على رجل التسويق أن يسعى لمعرفة الإدراك الحقيقي من جانب المستهلك لسلعة وخدماته وما يحيط بها من اسم أو عبوة أو حجم.. أو قدم أو جودة .. وبعض الألبان قد يدركها الأطفال والشباب

**ويرددونه كنوع من الدعاية الخفيفة وقد يعتبره بعض أنواع المستهلكين نوع من السجع الرخيص.**

وبالتالي يمكن دعم عملية الإدراك عن طريق:

- **إعطاء أهمية خاصة للاستثناء والتباين والتباين وبحيث تضغط المغريات البيعية على المنافع ذات التأثير الخاص والمختلف في اتخاذ القرار الشرائي .**
- **لا تعرض معلومات غير منطقية مع فكر العميل.. أو أفكار مستهلكة لا يؤمن بها العميل فقد سأم العميل شعارات أنت الأوحد والأفضل والأحسن. . وتذكر أن عميلك عادة ما يقارن بالمعلومات الجديدة وبين ما رسخ في ذهنه من أفكار وعقائد. . ويطرد أفكارك الجديدة فالفرد عادة ما يسترجع الموقف الشرائي من تجربته السابقة ويقارن ليصل الأفضل إشباعا لمنافعه وقد توصلت الدراسات إلى أن ٨٠% من المعلومات التي يحصل عليها الفرد من وسائل الإعلان تخضع لهذا الإلقاء.. فلا تدرك.**

**وبالتالي فإن ذلك يعطي حقيقة هامة أنه ليس كل ما تغطيه من مغريات بيعية يدركها العميل. .**

**فعميلك ينتقي ما يحبه وما يرتبط بمنافعه بشكل مباشر . . وليس كل ما يدرك أن يقتنع به عميلك بل أنه عادة ما يقارن بين مغرياتك الجديدة وما في ذهنه. . ويعيد التقييم ليشطب أو يمسح أو يحفظ . . وليس كل ما يدرك يمكن أن يتم تذكره أو استرجاعه في الوقت المناسب. .**

س/ تحدث عن التعلم؟

ليس هناك شك في أن الدوافع تساعد في إيضاح سلوك المستهلكين .

ولكن من أين يتعرف أو يتعلم هؤلاء المستهلكين هــذه الرغبــات ؟ هناك العديد من نظريات التعلم التي توضح هذه العملية وهــذه النظريــات يمكن أن تصنف تحت مجموعتين أساسيتين الأولى هي المدخل الســلوكي والثانية هي المدخل المنطقي.

والمدخل السلوكي يستخدم منهج المثير والاستجابة أو التجربــة أو الخطأ كطريقة للتعلم .

وطبقا لهذا المنهج فإن رجل التسويق يمكن أن يستخدم العديد مــن الأساليب التسويقية مثل تقديم المنتجات الجديدة أو العينات والكوبونات لكي يغري المستهلك على تجربة السلعة.

أما بالنسبة للمدخل المنطقي للتعلم فهذا المنهج لا يهمل العلاقة بين المثير والاستجابة ولكنه ينظر إلى المستهلك على أنه تركيبة أكثر تعقيــدا من مجرد نموذج الفأر الذي يبحث عن الطعــام بمجــرد ســماعه صــوت الجرس.

فهناك جوانب أخرى يأخذها هذا المنهج في الاعتبار مثل مهارات حل المشكلات والذاكرة والتبرير المنطقي.

وبعبارة أخرى يعتقد أصحاب هذا المستهلك أن المنهج معقد وأنه من الصعب التنبؤ بسلوكه وأن علينا أن نضع استراتيجيات المزيج التسويقي

مجتمعة وفي شكل مخطط لحثه على التعامل مع المنشأة.

وهناك خمسة عوامل لازمة للتعلم:

(١) دوافع درايفس هي القوى الداخلية والخارجية المطلوب من المستهلك لأن يتفاعل معها .

(٢) المداخل ، هي الإشارات التي تحدد من خلالها البيئة المحيطة نمط الاستجابة المطلوبة.

(٣) الاستجابة ردة الفعل السلوكية الناتجة عن الدوافع والمغريات البيعية والداخل.

(٤) الدعم هي النتائج المترتبة على عملية الاستجابة ومن الممكن أن تكون هذه النتائج إيجابية وقد تكون سلبية.

(٥) العقاب ما يمكن أن يحدث في حالة السلوك الخاطئ للمستهلك.

س/ تحدث عن الاتجاهات ؟

ج/ الاتجاه هو اتخاذ موقف معين للتجاوب مع حدث أو سلعة أو مجموعة أحداث ومنتجات بشكل مرضي أو غير مرضي وتلعب الاتجاهات دورا كبيرا في قرار الشراء وخاصة في تحديد البدائل المتاحة وعن المنتجات المختلفة المقدمة من منشآت الأعمال فبعضهم قد يتبعها قبولا والآخر لا يتقبلها مرة إذ أن المستهلك لديه اتجاهات إيجابية نحو السيارات الكبرى فقد يكون في موقف المعارض عندما يطلب إليه الرأي في شراء سيارة صغيرة .

س/ الاتجاهات لها مجموعة من الخصائص عددها ؟

ج/ ١) الاتجاهات هي أمر مكتسب ، أي أن المعلومات التي يحصل عليها الفرد من خبراته المباشرة عن المنتجات أو الأفكار أو خبراته غير المباشرة المستقاة من تفاعله مع المجتمع المحيط في تشكيل هذه الاتجاهات فجذبت الأصدقاء عن تجربتهم في التعامل في نوع معين من الأطعمة يبني اتجاها إيجابيا أو سلبيا تجاهها.

٢) الاتجاهات تكون عن شيء معين ، وقد يكون هذا الشيء عام (مثل أغذية الحمية والرجيم) وقد يكون هذا الشيء خاص مثل الاتجاه عن سلعة معينة ويجب أن يكون الشيء محدد تماما.

٣) الاتجاهات لها مسار ولها قوة ، أن الاتجاهات قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية ولا تكون عادة محايدة وكذلك الاتجاهات لها قوة فقد تحب شيئا وقد تكرهه وتكرهه بشدة وهنا له أهمية كبرى للمشتغلين بالتسويق.

٤) الاتجاهات تتصف بالثبات ، والتعميم وطالما أنها تكونت وطالت مدتها فإنه يصعب تغييرها والتعميم هي إحدى صفات الاتجاه حيث من يحب شراء بعض الأصناف من إحدى المتاجر فإنه قد ينظر إلى المتجر ككل نظرة إيجابية.

س/ تحدث عن الثقافة ؟

ج/ الثقافة : (( هي مجموعة معقدة من الرموز والحقائق المتولدة في المجتمع والتي تنتقل من جيل إلى جيل كأسس محددة ومنظمة للسلوك الإنساني.

وقد تكون هذه الرموز غير ملموسة كالاتجاهات والقيم ولغة التخاطب والكتابة وقد تكون في شكل ظاهر مثل الشكل العمراني والأدوات المستخدمة والمنتجات.

وسلوك المستهلكين في أماكن الشراء تحدد المعايير الثقافية.

والمعروف أن التجديد والتغييرات في الثقافة تحدث ببطء.

أو بمعنى آخر ليس هناك أي شيء يستطيع أن يغير ثقافة الجمهور المستهدف خلال فترة قصيرة.

وترتبط الكثير من قرارات المستهلك بتأثير البيئة التسويقية.

وتترك الثقافة بصماتها على كل ما يحيط بالإنسان من فنون ومباني وأثاث وتشريعات وأحكام وتتكون الثقافة عبر أوقات طويلة فتعليم المرأة وعمل المرأة أخذ وقتا طويلا من الزمن ليستقر كفكرة وسلوك الناس تجاه شراء الأطعمة السريعة والتغيير في اللهجة المتداولة .

ويتأثر الناس عادة فيما يعملون وفيما يستهلكون بالتقاليد والعادات الموروثة وتتأثر الثقافة أيضا بمجموعة من المتغيرات المحيطة بالمجتمع كالدين والموقع الجغرافي.

س/ تحدث عن الطبقة الاجتماعية ؟

هي أقسام المجتمع ذات التكوين المتآلف وفي هذه الأقسام يشترك الأفراد والعائلات من قيم متشابهة وأساليب حياة متماثلة واهتمامات مشتركة وسلوكيات محددة.

وفيما يلي أكثر التقسيمات قبولا للطبقة الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية:

- الطبقة العليا – وتضم العائلات القديمة والمعروفة ذات المكانة ٥٬٠%.
- أسفل العليا – حديثي العهد بالثروة ٥٬١%
- أعلى الوسطى – الخبراء في مجال علمهم – ١٠%
- أسفل الوسطى ــ الموظفين والعاملين بأجر ــ ٬٣٣%
- أعلى الدنيا ــ العمال المهرة ــ ٬٤٠%
- أسفل الدنيا ــ العمال غير المهرة ــ ٬ ١٥%

# الفصل السادس
# العلاقة الرئيسية بين الزبائن والأداء التسويقي

أبعاد إدارة علاقات الزبائن CRM Dimensions

**يمكن تأشير هذه الأبعاد والتي تم اعتمادها في نموذج البحث كمتغير مستقل بالآتي :-**

١- التركيز على الزبائن الرئيسيين Focusing on main Customers

**ترى المنظمات المعاصرة إن الزبون هو بمثابة الصديق الوحيد لها ، وإنهُ يمثل مركز أنشطتها المُستهدف نحو تحقيق المزيد من التشارك والتفاعل البناء ما بين الطرفين ، ويُعتبر الزبائن الرئيسيين ذوي الولاء العالي والمستمر أساس نجاح المنظمات.لذلك فإن الهدف الأساسي للمنظمات هو تحقيق علاقات عميقة مع الزبائن وبصفة خاصة الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة لها. (١)، ويتمثل الزبائن الرئيسيين بِأنهم الزبائن المُعتادين والموالين للمنظمة وهؤلاء يمكن التعامل معهم من خلال هرم الزبائن الذي يقوم على أن الزبائن يقسمون إلى أربع فئات من حيث الربحية وهم : فئة البلاتين ، الفئة الذهبية ، فئة الحديد ، فئة الرصاص (٢).**

كفاءة التنظيم Organizing efficiency

**عملية إدارة علاقات الزبائن (CRM) تقتضي وقبل كل شيء القيام بعملية تصميم وإعادة هندسة معاملة الزبون بالاسترشاد بعِلم التسويق والتي تهدف لجعل العملية التبادلية مع الزبائن مُجزية.[٣]، وبنفس القدر من الأهمية هو أن تنفيذ (CRM) باستخدام الأساليب التكنولوجية باعتبارها وسيلة لتحقيق الغاية.[٤]. إضافة إلى توفر منفذين وموظفين مستعدين لاستثمار قدر كبير من الوقت والموارد لجعل (CRM) واقعاً حقيقيا ، ولا يمكن نجاح (CRM) بدونهم.[٥]، وهذا التوجه نحو الزبون سينعكس تلقائياً في إعادة النظر بهيكل عمل المنظمة والموقع الذي يمثله الزبون في سلم أولويات اهتمامها حيث يتغير من المنظور التقليدي للتسلسل الهرمي للمنظمة إلى تسلسل جديد يتضمن وجود الزبون في أعلى الهرم.**

٢- معرفة الزبون Customer Knowledge

**يوجد اهتمام متزايد لدى منظمات الأعمال بالتوجه نحو الزبون والعمل على إشباع حاجاته ورغباته لكي تتمكن من الاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة.، ويتجلى ذلك الاهتمام بإدارة معرفة الزبون بسبب أن منظمات الأعمال تنظر إلى الزبائن على أنهم جزء من موجوداتها ومن واجب المنظمة أن تهتم بهذا الموجود و ترعاه و تنميه، لذلك ينبغي أن تتوفر لدى المنظمة معرفة تمكنها من التعرف على هذا الموجود وكيفية استثماره من خلال توفير عدة مستويات من المعرفة عن الزبون و العمل على تكوين ومعالجة و نشر معرفة الزبون ضمن المنظمة[٦]، وتشير معرفة الزبون إلي**

المعرفة التي تحيط بالزبون ، فضلاً عن المعرفة التي أُمتلكت من قِبل الزبون ، وإن احد البواعث الرئيسة لتطبيق إدارة علاقات الزبائن هو تعقب سلوك الزبون لكسب البصيرة إلى معرفة رغباته وحاجاته لتساعد هذه المعلومات على تصميم أفضل المنتجات والخدمات وبالتالي الانتقال من تفكير الكفاءة والفاعلية إلى تفكير النجاح المنظمي.(١)

١- قيمة الزبون Customer value

أصبحت قيمة الزبون في السنوات الأخيرة محل تركيز الكُتاب والباحثين في الإستراتيجية بوصفها عنصراً جوهرياً للإستراتيجية التنافسية.(٢) ، وتعتبر قيمة الزبون مُرتكز أساسي بالنسبة للمنظمة لتشخيص الزبائن المُربحين عن غير المُربحين لتجسير علاقاتها معهم . فهي تصف الفوائد الملموسة وغير الملموسة من النشطة إدارة علاقات الزبائن التي تساعد في ترتيب العلاقة مع الزبائن بنجاح ويمكن أن تتحقق من خلال القيمة المُضافة بواسطة المعلومات المتعلقة بالمجتمعات الافتراضية ، وبرنامج الولاء.(٣) ، ويمكن القول بِأن الهدف الذي تسعى إليه إدارة علاقات الزبائن يتمثل في الوصول إلى رقم كبير لقيمة الزبائن المتعاملين مع المنظمة.

٢- الثقة Trust

اكتسب مفهوم الثقة أهمية كبيرة في مجال التسويق خلال العقود الماضية ويعتبر وسيط رئيسي لعلاقة الزبون التسويقية (٤) ، وتعتبر الثقة

أمر مهم حيث ينظر لها على أنها مقوم أساسي لنجاح العلاقات بـــين المنظمة والزبائن.[٥]، وعنصر ضروري للتوجه طويل الأمد بالعلاقات مـــع الزبائن.[٦] ، وتتمثل أهميتها في العلاقات التبادلية لأنها تؤدي إلى حـــوار بناء. حيث أن المستويات العالية من الثقة المتحققة يمكن أن تُسهل القبول المتبادل ما بين الطرفين والانفتاح بعضهما على الآخر. [٧] ، وبدون الثقة ، ليس من السهل الحصول على معلومات أكثر مـــن الزبـــائن. وأظهـــرت الدراسات السابقة أهمية الثقة في الحفاظ علـــى علاقـــات طويلـــة الأمـــد وارتباطها مع المعلومات .[٨]

٣-الأداء التسـويقـي (Marketing Performance (MP

يُعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قِبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال .

فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خـــلال التوجهات والتأكيد على المُمارسات التي تصب باتجاه تعظيم الأداء. ويعـــد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهـــو محط اهتمام علماء الإدارة.

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء ، إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع ، خاصة وإنهُ لم يُعد مفهوم بسيط بقياسات محددة يتفـــق عليهـــا الجميع. فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على إخلاف أنواعها ، ولا تزال الإدارات العليا في

منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة .

ويُشير [١] إلى أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات ، يُعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من قِبل الكُتاب في حقل الإدارة بصورة عامة وحقل الإستراتيجية بصورة خاصة. ويُعتبر الأداء التسويقي (MP) جزءاً مهماً وحديثاً من أجزاء أداء المنظمات بشكل عام ، وكان الأداء التسويقي منذ فترة طويلة ذي اهتمام رئيسي في مجال التسويق ، وما زال مسألة حيوية بالنسبة لكثير من المنظمات. [٢]، وبرز الاهتمام الأولي والتطور المفاهيمي للأداء التسويقي في ستينات القرن الماضي عبر دراسات [٣] ومنذ ذلك الحين أُجريت العديد من الدراسات التجريبية والمفاهيمية عن هذا المفهوم .[٤]. يُقصد بمفهوم الأداء التسويقي "المخرجات والنتائج والسلوكيات والأنشطة والأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها "[٥] ، ويُمثل الأداء التسويقي المجال الذي يمكن من خلاله أن تحقق الشركة النجاح المُستهدف في الأعمال القائمة.[٦] ، ويُعرف الأداء التسويقي بأنهُ تقييم العلاقة بين الأنشطة التسويقية وأداء الأعمال.[٧]

### قياس الأداء التسويقي Marketing Performance Measurement (MPM)

يمكن الإستدلال على الأداء التسويقي من خلال قياسه وتقييمه ، حيث يُمثل قياس الأداء التسويقي (MPM) في جوهره شكل وامتداد لقياس الأداء التنظيمي.[٨]، لذا يُعبر عن قياس الأداء التسويقي بأنهُ

مصطلح يُستخدم من قِبل المتخصصين التسويقيين لوصف وتحليل وتحسين كفاءة وفاعلية التسويق.[٩]، وهو جزء من عملية تقييم الأداء التسويقي والتي تشتمل على إنشاء إطار من المقاييس لرصد أداء التسويق، وتطوير، واستخدام الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقق الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطط الموضوعة، وفي وقت مبكر من تاريخ قياس الأداء التسويقي كان من الشائع استخدام واحد أو مجموعة قليلة من المعايير المالية أو المقاييس المستندة على الجوانب الكمية لتتبع مخرجات التسويق. [١٠]

وتُعتبر عملية قياس الأداء التسويقي قضية مركزية في مجال التسويق ويُمثل شاغلاً حيوياً بالنسبة لأغلبية المنظمات الكبيرة[١١]، وعزا Clark[١٢] هذا الاهتمام في قياس الأداء التسويقي لتلاقي أربعة اتجاهات هي:-

الأول : بعد التناقص الحاصل في عوائد الشركات الكبرى أصبح الأمر لازماً في إعادة التركيز على التسويق وأنشطته المختلفة باعتباره المحرك الرئيسي لتحقيق الأرباح والنمو .

الثاني: التزايد في الطلب على المعلومات المتعلقة بالتسويق، والتي عادةً ما تكون محدودة أو غير واضحة في بيانات الشركة المالية.

الثالث: اعتماد مقاييس أداء الأعمال مثل بطاقات الأداء [١] والتي جذبت الانتباه إلى مسألة مهمة تمثلت في إدراج المقاييس التسويقية عند إجراء التقييم العام لأداء الأعمال.

الرابع : مدراء التسويق أصبحوا مُحبطين إلى حداً ما بسبب اعتماد المقاييس التقليدية في الأداء والتي حسب ما يعتقدون بأنها تقلل من قيمة ما يفعلونه من إنجازات.

## أبعاد الأداء التسويقي MP Dimensions

هناك عدة تقسيمات لأبعاد الأداء التسويقي ، لكن الأكثر شيوعاً هو تقسيمها إلى أبعاد الأداء المالي وأبعاد الأداء غير المالي:-

### أ- أبعاد الأداء المالي: وتتمثل في الجوانب التالية :-

١. الحصة السوقية Market share

تُشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مُجمل المبيعات في تلك السوق. ويُمكن أن تُقاس حصة السوق في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق.[٢] ، وتعطي الحصة السوقية جانب منها إلى قدرة المنظمة في التغلغل والأتساع في السوق المعنية وعادةً ما تحدد المنظمات أهدافا لنمو مبيعاتها من خلال إدامة العلاقات مع الزبائن في السوق الواسع أو جزء من تلك السوق ، وبالتالي تحاول زيادة حصتها السوقية التي ستنعكس ايجابياً على الأرباح المتحققة[٣].

٢. المبيعات Sales

وهي نسبة تؤشر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة ، بالقياس مع السنة الماضية .[٤]، و يتم قياسها من خلال حجم المبيعات

الفعلية بالمقارنة مع السجلات وما مؤشر في السنوات الأخرى من مبيعات سابقة . ويدل زيادة نمو المبيعات إلى تحسن الأداء التسويقي وهذا ما تصبو إليه المنظمة الهادفة إلى الربح . حيث إن زيادة معدل نمو المبيعات يأتي نتيجة زيادة وعي الزبائن بالمنتج أو الخدمة. وقد يكون نتيجة مرونة وتكامل قنوات الاتصال مع الزبائن كما أن إيجاد بدائل للتواصل مع الزبائن تزيد كذلك من حجم المبيعات بالإضافة إلى نجاح تطبيقات النظام المعمول به في التعامل مع الزبائن. وأيضاً من شأن الحملات الترويجية من زيادة حجم وفعالية المبيعات. [١] ، ويتوجب على المنظمة أن تحافظ على مستوى مبيعاتها أو تزيدها وبخاصة إذا ما كان هامش الربح للوحدة الواحدة قليل ، بهدف تحقيق أرباح مقبولة .[٢]

٣-الأرباح Profits

تُعتبر الأرباح هدف مركزي لكل منظمة هادفة إلى الربح لإثبات وجودها و بقائها ضمن السوق التنافسية، وبالتالي توسعها وحصولها على حصة من السوق، ويُعبر عنها بأنها مستوى الأرباح التي تحققها المنظمة قياساً بالمنافسين. [٣] ، وتتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها وتُعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي ، حيث تُشكل الربحية مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية بالإضافة إلى أنها تُعتبر قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المنظمة. وإن الهدف الأساسي والرئيسي لإستراتيجية

إدارة علاقات الزبائن هو زيادة أرباح المنظمة أو الشركة وذلك بتعظيم قيمة قاعدة زبائنها، وهذه القيمة المتزايدة للزبائن تُسهم في زيادة ولاء الزبائن والتي تقود بدورها إلى زيادة ونمو قاعدة الزبائن وزيادة الأرباح.(٤).

## ب- أبعاد الأداء غير المالي

١. الاحتفاظ بالعُملاء Customers retention

تُحقق الشركات معظم أموالها وأرباحها من خلال الزبائن الحاليين وليس الزبائن الجُدد. وبالتالي فإن خسارة زبون واحد يعني خسارة أو فقدان مزيد من الأرباح في المستقبل. ويمكن القول بأن الزبائن الراضين هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن ذوي ولاء مرتفع لعلامات الشركة ومنتجاتها أو خدماتها.(٥)، إن أهمية الاحتفاظ بالزبائن تنبع أساساً من ارتباطها الوثيق بالشركة .(٦) ، والاحتفاظ عادةً بمثابة الوسيط في رابط الرضا والربحية (٧) ، وعلى الرغم من أن هناك جدل فيما يتعلق بالآليات الدقيقة للعلاقة بين الاحتفاظ والربح ، إلا أن الباحثون بشكل عام اتفقوا على أهمية الاحتفاظ بالزبون كدافع رئيسي لربحية الشركة ، وانه يُعامل بشكل متكرر كعنصر حاسم في نماذج ربحية الزبون.(٨)

٢. جذب الزبائن Customers attracting

إن إدارة علاقات الزبائن الناجحة تبدأ مع الحصول على زبائن مناسبين.(١)، ويُعتبر جذب الزبائن الجُدد هو مقياس لقدرة المنظمة في الحصول على زبائن إضافيين للزبائن الحاليين. ويُقاس هذا الجذب بطرق متعددة، حيث يمكن أن يكون نسبة الزبائن الجُدد إلى الزبائن الحاليين، أو

مثلاً نسبة الزبائن الجُدد إلى إجمالي الزبائن.[٢] ويعتمد نجاح منظمة الأعمال في الأمد الطويل على قدرتها على جذب عملاء جُدد باستمرار، كما إن هؤلاء الزبائن يمكن أن يُصنفوا وفق العديد من المؤشرات التي ترى المنظمة ضرورة استخدامها وهي تتعامل مع زبائنها. ومن المهم أن تعي منظمات الأعمال أن الزبائن الجُدد يختلفون في جوانب عديدة عن زبائنها الحاليين ، لِذا تحاول هذه المنظمات جذب والحصول على هؤلاء الزبائن وتشجيعهم وتحفيزهم على شراء وحدات أكثر، وكذلك توجيههم باتجاه السلع والخدمات الأكثر ربحية للمنظمة.

٣. رضا الزبائن Customers satisfaction

منظمات الأعمال أصبحت اليوم أكثر اهتماماً بالجانب الإنساني وهو الأهم في التعامل مع الزبون . مما يعني أن العلاقات هي النقاط الأكثر حراجةً في رضا الزبون ، إذ يستحوذ رضا الزبائن على أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها.

لاسيما عندما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو معرفة الزبون والقيام بعلاقات طويلة الأمد معه .[٣]، ويعتبر رضا الزبائن أداة قياس مرتبطة بنجاح إدارة علاقات الزبائن.[٤]، وعرف[٥]الرضا Satisfaction بأنه "مشاعر تعبر عن السعادة والسرور نتيجة لمقارنة الزبون للخدمة وما يتوقعه منها" ، إذ يُعتبر الرضا الدالة على الأداء المُدرك والتوقعات . ففي حالة عجز الأداء عن مقابلة التوقعات ، فإن الزبون يكون في حالة استياء، وخيبة أمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل ، وفي حالة أن يكون

**الأداء مطابقاً للتوقعات أو يزيد ، فإن الزبون يشعر بالإرتياح والرضا وهذا الرضا العالي يخلق نوعاً من الترابط العاطفي مع المنظمة وكذلك الولاء. لذلك إدارة علاقات الزبائن تعمل على تحسين رضا الزبائن وحثهم لزيادة مشترياتهم ، والزبائن الراضين بدورهم يعملون على نشر كلام متداول ايجابي واستقطاب زبائن جُدد مما يؤدي إلى تخفيض كُلف الحصول على الزبائن .[٦]**

## الجانب الميداني:

**تم اعتماد التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وذلك لمعرفة مستوى المُمارسة لدى البنوك التجارية الأردنية موضوع البحث حيث بينت النتائج بِأن هناك مستوى عالي لمُمارسة إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي لدى إدارات البنوك موضوع البحث ، وكما موضح في الجدول -١-.**

قياس مستوى المُمارسة الكلي لإدارة علاقات الزبائن والأبعاد الفرعية المكونة له:

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة الكلي لإدارة علاقات الزبائن والأبعاد الفرعية له حسب استجابات أفراد العينة

| الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى المُمارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | التركيز على الزبائن الرئيسيين | 3.63 | 0.616 | 5 | متوسط |
| 2 | كفاءة التنظيم | 4.25 | 0.592 | 2 | مرتفع |
| 3 | معرفة الزبون | 4.09 | 0.492 | 4 | مرتفع |
| 4 | قيمة الزبون | 4.14 | 0.513 | 3 | مرتفع |
| 5 | الثقة | 4.62 | 0.440 | 1 | مرتفع |
| | الكُلي | 4.14 | 0.421 | - | مرتفع |

يبين الجدول (١) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكُلي لمستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية الأردنية موضوع البحث قد بلغ (٤.١٤) بانحراف معياري (٠.٤٢١)، ومُعبراً عن مستوى مُمارسة مرتفع. وقد حقق بُعد الثقة أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٦٢) حيث يعكس مستوى مُمارسة مرتفع، فيما حقق بُعد التركيز على الزبائن الرئيسيين أدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٦٣) ومُعبراً عن مستوى مُمارسة متوسط.

كما يُلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن بأبعاده المختلفة كانت مُعظمها مرتفعة ، مما يُشير الى أن إستجابات عينة البحث كانت إيجابية وبدرجة كبيرة نوعاً ما تجاه مُمارسة إدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية الأردنية موضوع البحث.

**قياس مستوى المُمارسة الكلي للأداء التسويقي والأبعاد الفرعية المكونة له:**

**جدول (٢)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة الكلي للأداء التسويقي والأبعاد الفرعية له حسب استجابات أفراد عينة البحث:

| الرقم | البعـــــــــد | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الرتبة | مستوى الممارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الحصة السوقية | 4.16 | 0.624 | 3 | مرتفع |
| 2 | المبيعات | 4.15 | 0.563 | 4 | مرتفع |
| 3 | الأرباح | 3.65 | 0.635 | 5 | متوسط |
| 4 | الإحتفاظ بالعملاء | 3.64 | 0.529 | 6 | متوسط |
| 5 | جذب الزبائن | 4.18 | 0.563 | 2 | مرتفع |
| 6 | رضا الزبائن | 4.56 | 0.476 | 1 | مرتفع |
| الكلـــــي | | 4.05 | 0.440 | - | مرتفع |

يبين الجدول (٢) أعلاه إن المتوسط الحسابي الكُلـــي لمســـتوى مُمارســـة الأداء التسويقي في البنوك التجارية الأردنية موضوع البحـــث قـــد بلـــغ (٤.٠٥) بانحراف معياري (٠.٤٤٠)، ومُعبراً عـــن مســـتوى مُمارســـة مرتفع. وقد حقق بُعد رضا الزبائن أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٥٦) حيث يعكس مستوى مُمارسة مرتفع، فيما حقق بُعد الاحتفـــاظ بـــالعُملاء أدنـــى متوسط حسابي بلغ (٣.٦٤) ومُعبراً عن مستوى مُمارسة متوســـط. كمـــا يُلاحظ من الجدول أعلاه إن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي بأبعاده المختلفة كانت مُعظمها مرتفعة ، ممـــا يُشـــير إلـــى أن استجابات عينة البحث كانت إيجابية وبدرجة كبيرة نوعاً ما تجاه مُمارسة الأداء التسويقي في البنوك التجارية الأردنية موضوع البحث.

## اختبار فرضيات البحث :

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البســـيط ( Simple Linear Regression)، وذلك لاختبار فرضية البحث الرئيسية بهدف التحقق من مدى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ( α ≤ ٠.٠٥) مابين إدارة علاقات الزبـــائن (CRM) والأداء التســـويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث.

أما الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية البحث الرئيسية فقد تـــم اختبارها باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Linear Regression) وذلك بهدف التحقق من مدى وجود علاقة تأثيريـــة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة (α ≤ ٠.٠٥) مـــابين إدارة علاقـــات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها كمتغيرات مستقلة مع كل بُعد من أبعاد

الأداء التسويقي كمتغير تابع للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث، حيث تم استخدام طريقة الإنحدار المُتدرج ( Stepwise Regression) التي تستخدم عدد من المتغيرات المستقلة الأقوى ارتباطاً بالمتغير التابع (وليس كل المتغيرات المستقلة) وإدراجها ضمن معادلة الانحدار الخطي المتعدد.

**فرضية الدراسة الرئيسية:**

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار هذه الفرضية حيث كانت نتائج التحليل كما موضح في الجدول (٣).

**جدول (٣)**

**نتائج تحليل الانحدار البسيط ( Simple Linear Regression)**

**لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية**

| ملخصات النموذج | R | $R^2$ | قيمة اختبار F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|
| القيمة | 0,687 | 0,471 | 123,031 | 0,000 |
| | | | | |
| معاملات النموذج | رمز المعامل | قيمة المعامل | قيمة اختبار t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
| معامل الثبات (Constant) | $\alpha$ | 1.227 | 4.406 | 0,000 |
| معامل الانحدار الخطي البسيط | $\beta$ | 0.716 | 11.092 | 0,000 |

يُلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول أعلاه ما يلي:

إن قيمة معامل ارتباط يرسون الخطي (R) بلغت (٠.٦٨٧) وهـــي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ ≥ α)، وتُشير إلى وجود علاقـــة قوية نوعاً ما بين المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن) والمتغير التابع (الأداء التسويقي) للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث، كما إن إشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تُشير إلى أن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على إدارة علاقات الزبائن سيؤدي إلى تحسن في الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث.

١- إن قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط (β) بلغت (٠.٧١٦) وهي ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة الاختبار الإحصائي t بلغـت (١١.٠٩٢) عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ ≥ α)، وتُشير إلى وجود علاقـة تأثيريـة وتفسيرية بين المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن) والمتغير التابع الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحـث. وتعنـي قيمة معامل الانحدار (α) وإشارته الموجبة أن زيادة المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلـى زيـادة فـي المتغير التابع (الأداء التسويقي) للبنوك التجارية الأردنيـة موضـوع البحث بقيمة (٠.٧١٦) وحدة.

كما أن قيمة معامل الثبات لنموذج الانحدار الخطي البسيط (α) قد بلغـت (١.٢٢٧) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن قيمة الاختبار الإحصائي t بلغت (٤.٤٠٦) عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ ≥ α) ، وهي تمثل قيمة

المتغير التابع (الأداء التسويقي) عندما تكون قيمة المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن) مساوية للصفر.

٢- إن قيمة معامل التحديد ($R^٢$) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (٠.٤٧١) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت (١٢٣.٠٣١) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥) ، وتعني هذه القيمة أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ومن خلال المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن) يمكنه أن يفسر ما نسبته (٠.٤٧١) من الاختلاف والتباين في المتغير التابع (الأداء التسويقي) ، وهي نسبة عالية نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥) بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث.

وبناءً على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة لها، أي أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥) مابين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث.

## الفرضيات الفرعية:

لتأكيد النتائج التي تم توصل لها في اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما موضح في الجدول-٤-

## جدول (٤)

**نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية باستخدام طريقة الانحدار المتدرج (Stepwise Regression).**

| الفرضيه الفرعية | المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج | المتغيرات التابعة الداخلة في النموذج | R | $R^2$ | قيمه اختبار F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig | النتيجه |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الاولى | قيمـه الزبـون، الثقـة، معرفـة الزبون | الحصـــه السوقية | 0.667 | 0.445 | 36,40 | *0,000 | رفض الفرضيه الصفرية وقبول الفرضية البديلة |
| الثانيه | قيمـه الزبـون، معرفة الزبون | المبيعات | 0,627 | 0,393 | 44,321 | *0,000 | رفض الفرضيه الصفرية وقبول الفرضية البديلة |
| الثالثه | معرفه الزبون، قيمة الزبون | الارباح | 0,407 | 0,166 | 13,587 | *0,000 | رفض الفرضيه الصفرية وقبول الفرضية البديلة |
| الرابعه | التركيـز علـى الزبـــــائن الرئيسين، قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون | الإحتفـاظ بالعملاء | 0,670 | 0,450 | 27,561 | *0,000 | رفض الفرضيه الصفرية وقبول الفرضية البديلة |
| الخامسه | كفاءة التنظيم، قيمـة الزبـون، الثقة | جـــذب الزبائن | 0,616 | 0,380 | 27,771 | *0,000 | رفض الفرضيه الصفرية وقبول الفرضية البديلة |
| السادسه | كفاءة التنظيم، قيمـة الزبـون، التركيـز علـى الزبـــــائن الرئيسين | رضـــا الزبائن | 0,624 | 0,389 | 28,894 | *0,000 | رفض الفرضيه الصفرية وقبول الفرضية البديلة |

**يُلاحظ من الجدول (٤) ما يلي :**

**الفـرضيـة الفـرعيـة الأولى :** **بالاستناد على النتائج الموضـــحة فـــي الجدول أعلاه تبين لنا إن أقوى أبعاد إدارة علاقات الزبائن ارتباطا وتأثيراً في بُعد الحصة السوقية كأحد أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية**

الأردنية موضوع البحث هي على التوالي: ( قيمة الزبـــون، الثقـــة، ومعرفة الزبون) ، حيث شكلت هذه الأبعاد الثلاثة مجتمعة أقـــوى نمـــوذج انحدار خطي متعدد من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد الحصة السوقية. فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطـــي (R) لهذا النموذج (٠.٦٦٧) وهي دالة احصائياً عند مســتوى الدلالـــة ( α ≤ ٠.٠٠٥) ، وتُشير إلى وجود علاقة قوية نوعاً ما بين المتغيرات المســـتقلة (قيمة الزبون، الثقة، معرفة الزبون) والمتغير التابع (الحصة السوقية)، أي كلما زاد التركيز على إدارة علاقات الزبائن من خلال أبعاده الثلاث (قيمـــة الزبون، الثقة ، معرفة الزبون) سيؤدي إلى تحسن في الحصـــة الســـوقية كأحد أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث.

إن قيمة معامل التحديد ($R^2$) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قد بلغت (٠.٤٤٥) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت (٣٦.٤٠) عند مستوى الدلالة ( α ٠.٠٠٥ ≤)، وتعني هذه القيمة أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومن خلال المتغيرات المستقلة (قيمة الزبون، الثقة ، معرفة الزبون) يمكنه أن يفسر ما نسبته (٠.٤٤٥) من الاختلاف والتباين في المتغيـــر التـــابع (الحصـــة السوقية)، وهي نسبة عالية نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيريـــة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٠٥) بين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها (قيمة الزبون،الثقة، معرفة الزبون) والحصة السوقية كأحـــد أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث.

وبناءاً على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة لها، أي إنهُ توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) مابين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها (قيمة الزبون، الثقة، معرفة الزبون) وبُعد الحصة السوقية كأحد أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث.

**الفرضية الفرعية الثانية** : بناءً على النتائج الموضحة في الجدول (٤) تبين لنا بأنهُ قد تم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة لها، أي إنهُ توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) مابين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها (قيمة الزبون، معرفة الزبون) وبُعد المبيعات كأحد أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث.

**الفرضية الفرعية الثالثة**: بناءً على النتائج الموضحة في الجدول (٤) تبين لنا بأنهُ قد تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة لها، أي إنهُ توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) مابين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها (معرفة الزبون، قيمة الزبون) وبُعد الأرباح كأحد أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** بناءً على النتائج الموضحة في الجدول (٤) تبين لنا بأنهُ قد تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة لها ، أي إنهُ توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) مابين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها (التركيز على الزبائن الرئيسين، قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون) وبُعد الاحتفاظ بالعُملاء كأحد أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث.

**الفرضية الفرعية الخامسة :** بناءً على النتائج الموضحة في الجدول (٤) تبين لنا بأنهُ قد تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة لها، أي إنهُ توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) مابين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها (كفاءة التنظيم، قيمة الزبون، الثقة) وبُعد جذب الزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث.

**الفرضية الفرعية السادسة :** بناءً على النتائج الموضحة في الجدول (٤) تبين لنا بأنهُ قد تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة لها ، أي إنهُ توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) مابين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها (كفاءة التنظيم، قيمة الزبون، التركيز على الزبائن الرئيسين) وبُعد رضا الزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث.

وعليه ومن خلال اختبار فرضيات البحث الفرعية والنتائج التي تــم التوصل إليها يمكن التأكيد على النتيجة المتمخضة عن اختبــار الفرضــية الرئيسية للبحث والتي تُفضي إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ ≥ α) مابين إدارة علاقــات الزبــائن والأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع البحث .

# الفصل السابع
# المبيعات التسويقية وفق آراء المشتري

هناك قرار تسويقي في كل نشاط اقتصادي من حولنا ، فشركة المواصلات – شركة النقل العام – الأردنية تشجع المواطنين على استخدام حافلاتها ، وتسير الحافلات ضمن برامج زمنية محددة ، وتحدد تعرفه الركوب إلى المناطق المختلفة ، وتحاول زيادة رحلات الحافلة في فترات الذروة لتسهيل استخدامها من قبل المواطنين حتى يصلوا بأسرع وقت ممكن. كل نشاط من هذه الأنشطة هو نتيجة للقرار التسويقي.

إن من الصعب تخيل حياتنا المعاصرة بدون تسويق ، فأنت تعتبر زبون عندما تشتري قميصا أو حذاء ، وفي جانب التسويقي عندما تعلن عن حاجتك لشراء شقة سكنية أو سيارة في جريدة الوسيط فهنا أنت متخذ قرار تسويقي يتعلق بمواصفات معينة وشروط أنت تضعها وفق معاييرك وعندما تكون في دور الزبون ، أنت تشارك بشكل رئيسي في عملية التبادل التسويقي حيث تقدم شيئا ذو قيمة يحقق لك منفعة متمثلة في إشباع حاجة أو رغبة ، ويتأتى ذلك من خلال حصولك على منتج ، والذي قد يكون سلعة ملموسة أو خدمة أو فكرة ( نتيجة لشراء صحيفة أو كتاب مثلا ) .

يمكن تصنيف المنافع المرجوة من حصولك على المنتج كالتالي :

(١) المنفعة الشكلية : وهي المنفعة التي تحصل عليها عندما تقوم بشراء سلعة بشكل معين ، فأنت تشتري القهوة بعد تغيير شكلها ( عملية الطحن )

(٢) المنفعة الرمانية : وهي المنفعة المتأتية نتيجة حصولك على السلعة في الوقت المناسب ( مثال ذلك المتاجر والمطاعم التي تفتح على مدار ٢٤ ساعة في اليوم )

(٣) المنفعة المكانية : وهي المنفعة المتأتية نتيجة حصولك على السلعة في المكان المناسب ( مثال ذلك وجود كثير من السلع في المتجر المقارب لمنزلك ، لأنك لا توافق على الذهاب إلى جرش أو الضليل مثلا لشراء اللبن كلما احتجت إليه ).

(٤) المنفعة الحيازية : وهي القيمة المكتسبة من تملكك للمنتجات والتصرف بها بحرية.

(٥) المنفعة المعلوماتية : وهي القيمة المضافة للمنتجات من خلال تدفق المعلومات بين المشاركين في التسويق، أي هي عملية إخبار المشترين عن وجود المنتجات وكيفية استخدامها ، وسعرها .

إذن جميع هذه المنافع هي من الوظائف التي يؤديها التسويق فمسؤولية مدير التسويق بناءا على ذلك تتضمن الأنشطة التالية :

أ. تحديد حاجات الزبائن

ب. تصميم المنتجات لمقابلة تلك الاحتياجات

ت. ج. إيصال معلومات عن تلك المنتجات للزبائن المحتملين

د. التأكد من توفر المنتجات في الأوقات والأماكن المناسبة لمقابلة احتياجات الزبائن

ه. وضع أسعار لتلك المنتجات وتأخذ هذه الأسعار بعين الاعتبار التكاليف والمنافسة وقدرات الزبائن الشرائية

ووضع نظام للمتابعة للتأكد من إرضاء الزبائن بعد الشراء .

ما المقصود بالتسويق :

يقصد بالتسويق تلك الأنشطة التي تعنى بتدفق السلع أو الخدمات أو الأفكار من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم .

عناصر المزيج التسويقي :

يتكون المزيج التسويقي للمنتجات من أربعة عناصر رئيسية هي التسعير ، السلعة ، التوزيع والترويج ، ولكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي مزيج خاص به وهي كالتالي :

(١) عناصر المزيج التسعيري: وهي سعر السلعة شاملا التكلفة إضافة إلى الخصومات مثل خصم الكمية والخصم النقدي

(٢) عناصر المزيج السلعي: وتشمل جوهر السلعة ، الغلاف ، العلامة التجارية ، الضمانات والكفالات ، والعبوة

(٣) عناصر المزيج التوزيعي : وتتكون من تجار الجملة وتجار التجزئة ، الوكلاء، والسماسرة

(٤) عناصر المزيج الترويجي : وتتمثل في الإعلان ، الدعاية ، العلاقات العامة ، وسائل ترويج المبيعات ، والبيع الشخصي

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن تتوفر المهارات المطلوبة في مدير التسويق للقيام باتخاذ القرارات اللازمة المتعلقة بالعناصر السابقة الذكر جميعها. وسنتحدث في هذه المحاضرة عن المهارات المطلوبة في الشخص ( مدير التسويق ورجل البيع الشخصي ) للقيام بعمليات البيع والتسويق سواء كان مدير تسويق مسئول عن كادر رجال بيع شخصي، أو كان مندوب لشركة أو مؤسسة ما ، أو في مقر ثابت مثل بائع في محل أو مؤسسة ، أو موظف كاونتر في أحد البنوك .

الاحتياجات الأساسية لاكتساب مهارات التسويق :

يمكن تصنيف هذه الاحتياجات إلى النقاط التفصيلية التالية :-

- احتياجات لاكتساب مهارة التفكير الإبداعي :
  ١. لا تتخذ قرارك بناءا على رأي الأغلبية.
  ٢. استمع غالى داخلك .
  ٣. كن موضوعيا.
  ٤. لا يهمك اقتناع الناس بما تفعل ... الإنسان عدو ما يجهل.
  ٥. اعمل بكامل طاقتك دون ملل أو كلل وبصدق وأمانة
- احتياجات مهارة الإصغاء ، وذلك للدفاع عن الآراء والأفكار :
  ١. لا تتشدد في المجادلة.
  ٢. كن صبورا وتحكم في أعصابك .

٣. أنصت بكامل حواسك .

٤. شجع الطرف الآخر على التحدث بحرية .

- احتياجات مهارة التركيز :

١. عالج الأمور دونما تشتت

٢. رتب المواضيع حسب اهتماماتك

٣. الإيمان بأهمية توزيع الأدوار في العمل

- احتياجات الثقة بالنفس :

١. القدرة على التفكير السليم

٢. القدرة على ضبط الأعصاب

٣. القدرة على الإقدام والإنجاز

٤. القدرة على التغلب على المشكلات

احتياجات قوة الشخصية ، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن جانب كبير يكون بموهبة من الله – سبحانه وتعالى– :-

١. امتحن قدراتك وقم بتقويمها

٢. تتبع مصدر معتقداتك حول نفسك ، هل تستفيد من الفرص التي يبدو أن بها نجاح في جانب معين.

٣. هل تشعر بالضيق في حضرة الآخرين.

٤. هل هناك مهمة ترغب بالقيام بها ولا تستطيع.

احتياجات قوة الذاكرة ، أيضا جانب كبير هنا يعتمد على قدرات أوجدها الله –سبحانه وتعالى– في البشر ، عليك :–

١. الثقة بالنفس.
٢. استقبال المعلومات تدريجيا..
٣. إعطاء فترات راحة بين الموضوعات المختلفة.
٤. عدم التركيز على أكثر من موضوع في نفس الوقت..
٥. التدرج في التركيز ، من الأسهل إلى الأصعب.
٦. استعمال جميع الحواس في استقبال المعلومات.

احتياجات قوة الملاحظة ، وهي المكملة للتركيز والانتباه وسرعة التفكير وحسن التمييز ، ويمكن تنميتها عن طريق التدريب المستمر والممارسة الصحيحة.

مفهوم البيع الشخصي :

هو كل أساليب الحث الشخصي التي يستخدمها البائع ليجعل الآخرين يشترون ما عنده من سلع أو خدمات .

أهمية البيع الشخصي :

تبرز أهمية البيع الشخصي في النقاط التالية :

(١) يمثل رجل البيع الشخصي حلقة اتصال مباشر بين المنظمة وعملائها .

(٢) يساهم رجال البيع الشخصي في تكوين الانطباع الذهني والصورة الطيبة للمنظمة بالنسبة لعملائها

(٣) يمثل البيع الشخصي الدور الرئيسي في البرنـــامج الترويجـــي لخطة التسويق في المنظمة

## تخطيط البيع الشخصي :

يجب على الإدارة هنا أن تحدد الدور الذي سيلعبه البيع الشخصـــي ضمن المزيج الترويجي ، وسبق القول بأن عناصر المزيج الترويجي هـــي البيع الشخصي ، الدعاية ، الإعلان ، وسائل ترويج المبيعات ، والعلاقـــات العامة . فالمطلوب هنا تحديد مجهود البيع الشخصي مقارنة مع العناصـــر الأخرى. وبعد ذلك تحديد متطلبات القيام بالدور المعتاد لرجل المبيعات وهي كما يلي :-

أ. تحديد أهداف البيع الشخصي لكل منتج على حدا
ب. تحديد سياسات واستراتيجيات البيع
ج. تحديد طريقة توزيع ميزانية البيع الشخصي
د. إدارة قوة البيع الشخصي ( الأفراد )

أولا: أهداف البيع الشخصي . وقد تكون أي من التالية :

-خدمة المستهلكين الحاليين.
-البحث عن عملاء جدد.
-مساعدة بعض العملاء على إعادة بيع السلع المشتراه.
-إبلاغ العملاء عن التغييرات التي تطرأ على السلع.
-الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات .

ثانيا: سياسات واستراتيجيات البيع الشخصي :

يقصد بسياسة البيع تلك القواعد التي يتم الاسترشاد بها عند اتخاذ قرارات تتعلق بالبيع الشخصي ، وعادة تشتق من أهداف البيع الشخصي. ونستطيع القول بأن السياسة هي طريقة الوصول إلى الهدف المنشود ، أما الإستراتيجية فهي الخطوط العريضة التي تفسر هنا قرارات البيع الشخصي، ويتطلب إعداد الإستراتيجية ما يلي :

(١) تعريف مهمة البيع،هل تبحث عن الزبائن مثلا أم تنتظر قدومهم إليك .

(٢) تحديد حجم قوة البيع : أي عدد رجال البيع الإجمالي المطلوب لتحقيق أهداف البيع الشخصي ويتم ذلك من خلال تحديد:

- عدد العملاء
- عدد الزيارات الضرورية لخدمة العميل
- الفترة الزمنية التي تستغرقها الزيارة الواحدة تقريبا
- مقدار الوقت الذي يمكن أن يقضيه رجل البيع في نشاط البيع سنويا

ورياضيا ، عدد أفراد قوى البيع =

عدد العملاء × عدد الزيارات الضرورية لخدمة كل عميل × مدة الزيارة

متوسط وقت البيع المتاح لكل فرد سنويا.

ثالثا: ميزانية البيع الشخصي : هنا يجب على الإدارة أن :

(١) تقدر حجم الأداء المطلوب لكل نشاط
(٢) تحويل تقديرات الأداء إلى تقديرات تكلفة

رابعا: إدارة قوة البيع :

**إن فاعلية إدارة القوة البيعية تعتمد على دقة توصيف مهام البيع ووضع مواصفات القيام بها، فأنت تحلل الواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها كل مهمة وتصل إلى مجموعة المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها رجل البيع للقيام بهذه المهام ، وكذلك يحدد التوصيف المفاضلة بين المتقدمين ومدى الحاجة إلى برامج تدريبية.**

وبشكل عام ، لإدارة القوى البيعية نستعرض النقاط التالية :

**أ. تحديد المناطق البيعية، مثال ذلك : منطقة وسط عمان، شمال عمان،... ، الخ**

**ب. تحديد أسس تنظيم هيكل قوة البيع الشخصي – وهناك ثلاثة مبادئ يمكن على أساسها تنظيم هيكل قوة البيع وتتمثل فيما يلي:**

١) التنظيم الذي يعتمد على تعدد المنطقة البيعية ، **هنا يكون لكل رجل بيع منطقة بيعية يعمل فيها ، وتكون تحت إشرافه ومسئوليته المباشرة ، ومن مزاياه :**

- **انخفاض تكلفة التنقل**
- **إمكانية قياس كفاءة رجل البيع في خدمة المنطقة البيعية المخصصة له.**

٢) التنظيم الذي يعتمد على طبيعة المنتج ، **يكون لكل رجل بيع سلعة معينة أو مجموعة محددة من السلع التي له إلمام واسع بها ، ويعهد له بمهمة بيعها ، ومن مزاياه:**

- تصلح في حالة السلع المعقدة فنيا.
- تناسب المؤسسات التي تنتج مجموعة متباينة مـن السـلع التي لا يمت بعضها بصلة إلى بعضها الآخر.

٣) التنظيم الذي يعتمد على نوعية العملاء ، وهنا يتم تقسـيم رجال البيع حسب نوعية العملاء ، فهناك المستهلكين النهائيين ، والمستهلكين الصناعيين ( الذين يشترون السلع لاستخدامها في عمليات إنتاج أخرى ) ، وهناك المشتري الحكـومي ومنشـآت إعادة البيع . ومن مزاياه :

- يصبح رجال البيع أكثر إلماما باحتياجات العميل ومشاكله
- تحقيق وفورات في تكاليف البيع.

٤) التنظيم المركـب ، ويستخدم عندما تبيع المؤسسة عدد كبير من السلع لعدد من العملاء الغير متمركزين جغرافيا ، وتحـوى خليط من طرق التنظيم السابقة الذكر.

ج. الإشراف على رجال البيع وتوجيههم ، وغاية ذلـك التأكـد مـن أن جهودهم لا تضيع هباء ، ويشمل ذلك :

- ملاحظة أدائهم .
- تصحيح نقاط الضعف في أدائهم لعملهم .
- توضيح مسؤولياتهم .
- تحفيزهم.
- حل مشكلاتهم.

تقييم أداء رجال البيع الشخصي ، وهناك نوعان من المعايير لتحقيق ذلك :

١. المعايير الكمية :

- الحصة البيعية لكل بائع.
- النصيب السوقي لرجل البيع أو الفرع.
- معدل التغطية السوقية ، ويقيس نسبة تغطية رجل البيع لإجمالي عدد المشترين في المنطقة .
- معدل الاتصالات البيعية ، وهو عدد مرات اتصال رجل البيع بالعملاء .

٢. المعايير الوصفية :

في الحالات التي يصعب إخضاعها لمعايير كمية مثل طريقة تعامل المندوب مع العملاء

د. وأخيرا نعيد التركيز على تحفيز رجال البيع للقيام بعملهم على أكمل وجه .

وجميع النقاط السابقة تتعلق بالمهارات الواجب توافرها في قائد أسطول رجال المبيعات أو المدير التسويقي للقيام بمهام التسويق بنجاح ، ونتحدث الآن عن المهارات الواجب توفرها في الشخص لكي ينجح في تسويق ما لديه من سلع أو خدمات إضافة لما ذكر سابقا من نقاط .

## خطوات العملية البيعية :

- البحث عن المشترين
- التمهيد للمقابلة البيعية
- المقابلة البيعية
- العرض للسلعة
- الرد على الاعتراضات
- إنهاء المقابلة البيعية
- التسليم

## أولا: البحث عن العملاء المتوقعين والحصول عليهم :

إن معظم وقت رجل البيع يصرف في البحث عن عملاء جدد ، ذلك لأن كثيرا من الزبائن الحاليين قد يتحولون إلى المنافسين أو قد لا يعودوا من الزبائن لمنتجات (سلع أو خدمات) المؤسسة ، خاصة إذا كانت الخدمة أو السلعة تباع مرة واحدة أو تكرار شراءها يكون على فترات بعيدة .

والحصول على الزبائن المتوقعين يتم من خلال عدة مصادر :

أ. رسائل الاستفسار :

معظم المؤسسات الصناعية خاصة في سوق السلع الصناعية تصل إليها رسائل استفسار من قبل عملاء متوقعين يطلبون فيها معلومات وبيانات عن السلع أو الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ، فبعض هذه الرسائل يصل من مؤسسات ترغب في الحصول على مستلزمات الإنتاج

بأسعار أقل، والبعض الآخر قد يصل من مشترين ملتزمين بالشـــراء لعدة جهات ( مثل تجار الجملة ) ورسائل الاستفسار هذه عادة تكون نتيجة الإعلانات في الصحف أو المجلات المتخصصة أو البريـــد ، أو المعـــارض التي تقام للتعريف بمنتجات الصناعات المحلية أو الأجنبية .

ومع أن رسائل الاستفسار تعتبر مصدر هام من مصـــادر الحصـــول على العميل المتوقع ، إلا أن العديد من المؤسسات التي ترد إليهـــا هـــذه الرسائل لا يتوفر نظام متابعة يعتمد عليه في تبويب وتصنيف هذه الرسائل بالأسلوب الذي يخدم رجال البيع وهم يسعون للحصول على عمـــلاء جـــدد ومتوقعين .

ب. الزبائن أنفسهم :

في الحالات التي يتم فيها مقابلة عميل معين ، فإن رجل البيع يطلب من هذا العميل أسماء عملاء آخرين (ثلاثة أو أربعـــة أســـماء) يمكـــن أن يكونوا من المهتمين في شراء هذه السلعة أو الخدمة ، خاصة في ســـوق السلع الاستهلاكية يكون العميل راغبا في التوصية لأصدقائه بشراء هـــذه السلعة أو الخدمة للحصول على وضع اجتماعي معين مـــن جـــراء قـــرار الشراء حتى ولو لم يكن الزبون على استعداد للشراء فإنه قد يطلب منـــه التوصية بأسماء زبائن آخرين يكونون على استعداد لشراء هذه السلعة أو الخدمة .

الرموز في المجتمع :

إن كثيرا من المنتجات التي تباع للزبائن يتأثر قرار شراؤها بالتفاعلات الاجتماعية ضمن مجتمع معين ، فهناك مثلا أشخاص معينين في أي مجتمع يعتبرون رموزا وقدوة لباقي أفراد المجتمع ، فمن المناسب هنا لرجل البيع أن يبيع هؤلاء النخبة أولا . فعندما يقوم هؤلاء النخبة بالشراء ، فإن الآخرين الذين يحترمونهم سوف يقومون بالشراء تقليدا لهم . مثال ذلك : أن تبيع بركة سباحة منزلية لشخص معروف ومن مستوى اجتماعي معين في حي معين ، هذا يعني أن الآخرين كالجيران له سوف يقلدونه في هذا العمل . وكذلك أيضا كليات المجتمع قد تقرر استخدام مرجع معين لمادة تعليمية معينة تستخدمه الجامعة لتدريس طلابها ، هنا الجامعة (رمز) لكليات المجتمع.

ج. الاتصال الهاتفي :

عندما تفشل أي طريقة من الطرق السابقة في الحصول على الزبائن المتوقعين ، فإن رجل البيع مدعو لاستعمال الاتصال الهاتفي مع الزبائن المتوقعين قبل بدء التحضير لمقابلة مبدئية معهم . فيبقى رجل البيع يتصل بالزبائن أو يطرق الأبواب حتى يحصل على العميل المنتظر الذي يمكن أن يكون زبون مشتري .

أخيرا قد يحصل رجل البيع على قائمة بأسماء العملاء المنتظرين من تلك المصادر أو من أحدها ، بعد ذلك تبدأ عملية فرز لهؤلاء العملاء ، وذلك للوصول للعميل الأفضل أي الذي تتوفر فيه الصفات الأساسية لأن

يكون مشتري لهذه السلعة أو الخدمة . وحتى يستطيع رجل البيع اتخاذ القرار المناسب حول من هو العميل الأفضل فإنه بحاجة إلى معلومات وافية ودقيقة عن حاجات العملاء ورغباتهم ، مثل مدى السلطات أو الصلاحيات التي يتمتع بها العميل لإتخاذ قرار الشراء . وفي حالة البيع للمؤسسات الصناعية فرجل البيع بحاجة لمعلومات عن القوة الشرائية لهذا العميل . هذه المعلومات يستطيع رجل البيع جمعها بوسائل متعددة منها : الحالات الشرائية السابقة ، الدراسات المسحية ، ..... ، الخ

ثانيا : المقابلة :

يختلف بدء المقابلة بين البائع والعميل بحسب الظرف ، فقد تبدأ بالتحية والترحيب أو بعرض الخدمة ، أو بالصمت في الحالة التي يجد فيها البائع العميل منهمكا في استعراض نوع معين من السلع .

وفي كل الحالات تلازم البائع ابتسامة طبيعية لا تكلف فيها ولا زيف، فهذا تعبير لطيف يدخل السرور والابتهاج في نفس العميل ويفيد ترحيب المتجر بزائره واستعداده الصادق لخدمته .

إن توجيه البائعين إلى تحية العملاء والترحيب بهم اتجاه يجب تشجيعه لأنه يقرب بين العميل والمتجر ويدخل إلى نفس العميل الثقة فيما يعرض عليه من سلع وخدمات .

ونشير إلى أن البائع في متجر التجزئة يحرص على الظهور بمظهر الاستعداد لخدمة العملاء في أية لحظة ، ولذلك نراه واقفا على الدوام في أثناء العمل ، غير متكئ على منضدة أو منهمك في قراءة جريدة أو مجلة

أو كتاب أو مشغول بالثرثرة مع زملاءه البائعين أو شارد الذهن كأن لا عمل له إلا في حضور العميل .

ثالثا : معرفة رغبة العميل :

بعد التحية المباشرة ،يهتم البائع بمعرفة رغبة العميل ،وهـذا أمـر يسير بالنسبة إلى السلع الميسرة ،أما بالنسبة إلى سـلع التسـوق فـان الملاحظة الذكية وتوجيه بعض الأسئلة المنتقاة تفيد كثيرا في معرفة حاجة العميل . ولعل في مظهر العميل أيضا وفي حديثه وسلوكه ورد الفعل عنده على أول صنف يعرض عليه ما يساعد البائع على تفهم حقيقة ما يرغـب في شرائه

ويتطلب نجاح البائع في هذه المرحلة أيضا معرفته التامـة بأمـاكن لأصناف المختلفة لان ذلك يساعد على خدمة العميل بسرعة ودون ضـياع وقت في البحث ،كما يكرس الثقة لدى العميل في هذا البائع وفي المتجـر العامة .

رابعا : تقديم السلع وطرق عرضها :

تقضي أساليب البيع الصحيحة إلا يكدس البائع أمام العميل العديد من الأصناف والأنواع على نحو يسبب حيره وربما يشعره بان البـائع الحـاد الذكاء والمتقن لفن البيع يستطيع حصر حاجة العميل في عدد قليل جدا من الأصناف المحتملة ، ثم انه بعد ذلك يعرضها عليها بهدوء وروية ودونما

العجلة أو الضغط ، مثيرا من المغريات الرئيسية في السلعة ما يناسب العميل ورغباته ، ثم يركز شرحه وبيانه حول هذه المغريات . وشجع البائع العميل على فحص السلعة جيدا للتأكد من ملامتها لحاجته ويدعوه لقياسها أو تجربتها أن كان ذلك ممكنا ، وهكذا يدخل البائع في نفس العميل شعورا بحيازته للسلعة مما يساعد على قبوله لها وشرائها .

- طرق العرض البيعي :

يتبع رجل البيع ثلاث طرق في العرض البيعي بهدف الحصول على عقد الصفقة البيعية وهذه الطرق هي:

١. طريقة الحث والاستجابة:

يتبع رجل البيع أسلوب الحث للحصول على الاستجابة من العميل المتوقع بالموافقة على الشراء، وذلك في حالة عدم معرفته لما يدور في ذهن هذا العميل. لذا يبدأ ويظل يقترح عليه العديد من العروض لحين حصول الاستجابة من العميل. وهنا يكون أكثر الكلام لرجل البيع في البداية، ويشارك المشتري في الحديث من فتره لأخرى. وتحصل هذه الحالة إذا كانت قيمة المبيعات قليلة ولا يصرف رجل البيع فيها وقتا طويلا. وتستخدم في عرض السلع سهلة المنال، وفي متاجر الأطعمة، والمشروبات والمتاجر ذات الأقسام.

طريقة صياغة البيع :

وهذه الطريقة كسابقتها تعتمد على الحث والاستجابة، ولكن يفترض في هذه الحالة آن رجل البيع يعرف بعض الشيء عن العميل المرتقب وحاجاته

وتفصيلاته ويستطيع آن يقوده من خلال خطوات منطقية إلى مرحلة البيع. وهنا يكون معظم الكلام في البداية لرجل البيع لانه يعرف ما يريد العميل.

ويتبع ذلك تدخل العميل لبيان ما يريده بدقة. ثم يأتي دور رجل البيع مجددا ليبرهن آن سلعته هي التي تفي باحتياجاته ومن ثم يعقد الصفقة الربيعية.

٢. طريقة الحاجة والإشباع:

بموجب هذه الطريقة يقود رجل البيع العميل المرتقب للكلام في البداية عن احتياجاته لكي يستطيع إدراكها . ومن ثم عرض المنتجات عليه وبيان إن هذه السلع هي التي ترضي حاجته ، ويأخذ في الكلام عن هذا الموضوع لينهيه بعقد الصفقة الربيعية .

وتستخدم هذه الطريقة في بيع السلع الخاصة أو السلع الإنتاجية التي تمتاز بقيمتها العالية ، وبارتفاع أهمية إشباعها لدى العميل

خامسا :التغلب على الاعتراضات:

يواجه البائع الكثير من الاعتراضات التي يثيرها العملاء، فهذه ظاهرة عادية وطبيعية يجب أن يستعد لها البائع مقدما ويهيئ نفسه لمواجهتها ، ولابد أن يكون البائع على علم بالاعتراضات والانتقادات المعتادة في الظروف التي يعمل فيها وبطرق مقابلتها والرد عليها بعبارات مقنعة بل ومغرية كأسلوب من أساليب تحقيق البيع الفعلي للعملاء.

يختلف أسلوب الرد على الاعتراضات بحسب الظروف ، فقد يتخذ البائع من أحد أسباب الاعتراض نفسه نقطة تشجيع على الشراء، فالعميل الذي يعترض على الشراء نفسه بسبب اللون لأنه فاقع مثلا ، فقد يرد عليه البائع بان :" اللون الفاقع هو لون الموسم المفضل وأدراج، لذا فان أهم ما تمتز به سلعته لونها الفاقع".

أو أن يعترض العميل على حذاء يتفحصه لشرائه بان جلده رقيق ، فيكون الرد من البائع مثلا :"نعم ولكن ذلك يجعل الحذاء مريحا. كما أن هذا النوع من الجلود متين جدا وهو يتحمل أكثر مما تتحمله معظم الجلود السميكة ".

وقد يطلب البائع من العميل أن يوضح اعتراضه بعض الشيء إذا كثيرا ما يكون هذا الإيضاح ردا على الاعتراض نفسه . فان اعتراض العميل عل اله الغسيل مثلا بدعوى أنها تبدو متلفة للملابس. يرد البائع بان متجره يسره كثيرا أن يلتقي ملاحظات العملاء على السلع التي يبيعها

ثم يسال البائع عن سب اعتقاد العميل بان اله الغسيل تتلف الملابس .... ويبين له بان هذه الملاحظة جديدة عليه برغم قدم صنع هذا النوع من الغسالات .

وأحيانا يرد البائع على العميل بما يفيد وجاهه الاعتراض وسلامته ولكنه يثير في الوقت نفسه من المغريات الأساسية والمزايا الأخرى ما يعوض ويغطي اعتراض العميل . أو يرد على اعتراض العميل بسؤال يجيب فيه العميل إجابة تزيل معوقات الشراء وهكذا.

وفي كل ما سبق يحترس البائع من الانسياق أو الانزلاق في جدال مع العميل ، فقد قيل : "قد يكسب البائع الجدال ولكنه يخسر الصفقة ".

وعلى رجل البيع أن يحرص على عدم ذكر السلع المنافسة ، وإذا أشار أليها العميل نفسه كان من الواجب على البائع ألا يحط من قيمتها بل عليه أن يذكرها بالخير في جملة عابرة وبمنتهى الإيجاز. أما إذا شن البائع عليها هجوما وانتقادا فمن المرجح جدا ازدياد اهتمام العميل بها إلى جانب ضعف أو انعدام ثقته في إخلاص البائع وصدقه.

عملية البيع تبدأ عندما يقول العميل المرتقب...لا

١.إن الاعتراضات لا تعتبر رفضا
٢. إن الاعتراض لا يمثل عقبة لا يمكن التغلب عليها
٣. يجب الترحيب لاعتراض للمساعدة في إتمام الصفقة
٤. الاعتراض المخلص تعبير عن الاهتمام
٥. الاعتراض عبارة عن رجاء لمزيد من المعلومات

٦. يجب احترام مقاومة العميل والاعتراف بأهميتها وضـــرورة تعلـــم كيفية التعامل معها

ويوجد عدة طرق للرد على الاعتراضات وهي مبينة كما يلي :

- طريقة النفي المباشر : وهي مناسبة للحالات التـــي يكـــون فيهـــا الاعتراض مزيفا وغير قائم على أساس من الصحة.
- طريقة النفي غير مباشر : تعتبر هذه الطريقة انجح الوسائل لمقابلة معظم الاعتراضات التي تصدر من العملاء.
- طريقة التعويض : وهي تعترف مباشرة بصحة ما يقولـــه العميـــل ولكنها تبرز من المغريات البيعة .(سعر مخفض)
- طريقة العكس : إن المندوب يبرهن للعميل على أن الحالة المنشئة لاعتراضه هي التي يدعو إلى ضرورة شرائه السلعة.
- طريقة الاستجواب : يقصد بها قيام العميل بالرد علـــى اعتراضـــه بنفسه وذلك حينما يجيب على سؤال للمندوب .( لا يوجـــد ألـــوان "اسود أو كحلي" هل عندك استعداد للبس الأحمر).

وهناك اعتراضات أخرى قد يثيرها العميل ومثال ذلك :

أ- الاعتراضات الحقيقية :

وهي الاعتراضات الصادقة والقائمة على نقص المعلومات فمـــثلا : إذا كان هناك تقصير في تعاقد سابق من جانبك فان الاعتراض هـــو عـــدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المستقبلية .

ب- الاعتراضات غير الحقيقية :

**وهي ناتجة عن توافر معلومات خاطئة لدى العميل عنك .**

**فمثلا : إذا شعر العميل انك تفضل عميل آخر عليه فان الاعتــراض تفضيل الشركة لعملاء آخرين عليه**

ج- الاعتراضات المعلنة :

**وفيها يبوح العميل باعتراضه سواء كان حقيقي أو غير حقيقي .**

د- الاعتراضات الغير المعلنة :

**وهي من أصعب أنواع الاعتراضات وقد تأخذ عدة أشكال منها**

١- الاعتراضات الإخبارية :**وهي الاعتراضات التي يراد بها اختيــار لموقف رجل البيع وقوة صموده مثل الموقف من السعر**

٢- الاعتراضات العكسية : **وهي تهدف إلى إظهار ما يقدمه البائع من مغريا ت بيعيه**

٣- الاعتراضات المتعلقة بقصور إمكانيات التشـغيل : **وهي التــي يقدمها العميل بهدف الحصول على مزايا تفضيلية لخدمات ما بعــد البيع .**

ه- الاعتراضات الصامتة :

**يستمع إليك العميل ولكنه يكون غير معبر بالرفض أو القبول .**

و- الاعتراضات المنطقية :

وهي تلك التي ترتبط بالتفكير المنطقي أن منتجاتكم غالية الثمن بالنسبة لمنتجات المنافسين .

ز- الاعتراضات العاطفية :

وهي المرتبطة بالعواطف والرغبات الإنسانية ( آسف إنني مشغول جدا ألان ).

ح- الاعتراضات النابعة عن حاجة المشتري :

وهي تلك المرتبطة بحاجات المشتري ورغباته (مازالت الثلاجة لدينا جديدة .

ط – الاعتراضات الموجه إلى رجل البيع بشخصه :

قد يكون الحماس الشديد لرجل البيع سببا في تشكك العميل فيما يعرض عليه .

ك – الاعتراضات على توقيت اتخاذ القرار الشرائي :

فقد يكون الاعتراض على توقيت قرار الشراء (سأفكر في الأمر ) (سأتشاور مع شركائي ).

## سادسا: إتمام عملية البيع:

١) ويتضمن ذلك عادة سؤال العميل بإعداد طلب للشراء .وبطبيعة الحال كلما كان العرض الخاص بالسلعة جيدا وأيضا كلما كان المستهلك مقتنعا بالردود على الاعتراضات المثارة عن السلعة كلما أمكن إنهاء البيع بطلب من العميل لشراء السلعة . وعموما يمكن استخدام عدة أساليب لإنهاء البيع منها:

٢) تلخيص المزايا والمنافع التي يمكن أن تعود على المستهلك من شراء السلعة.

٣) الافتراض بان العميل سوف يقوم بشراء السلعة وسؤاله عن الكمية أو الأحجام والألوان والمقاسات التي يفضلها.

٤) الإجابة على الاعتراضات الأساسية مرة ثانية.

إخبار المستهلك بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه من الشراء السريع.

## سابعا : التسليم :

لا تنس بعد الحصول على إجابات مؤيدة أو مرضية على سؤال الالتزام أن تطلب من العميل أن يقوم بالاتصال الفعلي . وبعد أن تتم عملية البيع يتم نقل الملكية للسلعة من البائع إلى المشتري (وحسب نوع السلعة) وهي الخطوة النهائية في عملية البيع .

وفي نهاية حديثنا عن خطوات عملية البيع نجد أن كل خطوة تقود إلى الخطوة التي تليها ، وبالتالي يؤدي النجاح في أي خطوة إلى النجاح في الخطوات التي تليها وتكون المحصلة النهائية هي نجاح عملية البيع ككل .

## ثامنا : المتابعة:

تفيد المتابعة من جانب رجال البيع للعملاء في معرفة الأسباب وراء عدم تقديم العملاء لأوامر الشراء في حالة الوعد بذلك من جانبهم ، أو وراء عدم تكرار الشراء ثانية . وتفيد المتابعة كذلك في تجميع المعلومات

عن رد الفعل تجاه السلعة بعد الاستعمال الفعلي لها .

هذا وتتعدد طرق إنهاء المقابلة البيعية ، ونذكر من هذه الطرق ما يلي :

١. طريقة التقرير
٢. طريقة افتراض ما سوف يكون
٣. طريقة الاعتراض الوحيد
٤. طريقة المقارنة
٥. طريقة استخدام العواطف
٦. طريقة اشتري الآن
٧. طريقة طلب الشراء

أنماط العملاء:

وطرق التعامل معهم:

١) يختلف الأفراد حسب اختلاف العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية وذلك بالطبع يؤثر على أنماطهم السلوكية وشخصية كل فرد على هذا ونظرا لذلك فقد تم تصنيف (عشرة) من الأنماط الشخصية للعملاء ، مع اقتراح الطريقة المناسبة للتعامل مع كل نمط من هذه الأنماط :

أولا : العميل السلبي :

ا.صفاته الشخصية

١) هم اتكا ليون بطبيعتهم، يتصفون بالخجل والمزاجية
٢) كثرة أسئلة
٣) يصغي بانتباه ويقظة

٤) بطيء باتخاذ القرار وبطيء بإجابة الأسئلة
٥) أثناء حديثك معه يفكر في موضوعات كثيرة ،وذلك يقلل من تركيزه واستيعابه
٦) يعتقد أن الوقت الذي تقضيه معه يقلل من خطورة اتخاذه قرار ما.

ب. كيفية التعامل معه:

١) كن صبورا معه ، وحاول معرفة لماذا لا يتخذ قرار .
٢) لا تجبره إلى التصرف في الاتجاه الذي لا يرغبه.
٣) سايره في الوصول إلى ما يحقق رغباته.
٤) ادعم حديثك معه بالأدلة التي تقنعه .
٥) ركز على أقناعة بأهمية وقته وجهده

ثانيا: العميل المتشكك :

صفاته : ١

) يتجه إلى الشك وعدم الثقة
٢)لهجته تنطوي على السخرية
٣)يطلب براهين لكلامك
٤)لا يعرف ما يريد
٥)جلف ويصعب التعامل معه ، لكن إذا عاملته جيدا تكسبه

طريقة التعامل معه :

١) لا تجادله

٢) حاول أن تعرف على ماذا يبني شكه

٣) حاول أن تكسب ثقته

**ثالثا: العميل الثرثار:**

ا) صفاته الشخصية:

١) يعشق الكلام

٢) هو صديق مجامل، ويتصف بالفكاهة

٣) يحاول أن يكسب الحوار

٤) يخلط الموضوعات بعضها ببعض

ب) طريقة التعامل معه :

١) عامله بحذر

٢) امسك بزمام المبادرة بالحديث معه

٣) أعطه فرصه للتحدث قدر الإمكان

٤) ابقي الحديث معه ضمن سياق الموضوع

٥) عبر عن امتنانك لمقترحاته

٦) وافق على ما يبديه من آراء ومقترحات

**رابعا: العميل المغرور (المندفع)**

أ-صفاته الشخصية :

**١) يجب إن ينتظره الآخرين**

**٢) لديه نزعات التميز والسيطرة والثقة الزائدة**

**٣) نافذ الصبر**

**٤) يقاطعك في حديثك ويعيق عملك لأنه يظن انه يعرف كل شيء**

طريقة التعامل المقترحة :

**١) انتهي معاملته بسرعة**

**٢) أشعره بأنه ذو اهية**

**٣) جامله في أرائه**

**٤) استخدام معه عبارة نعم ولكن**

**خامسا: العميل المتردد :**

أ. صفاته الشخصية :

**١) لا يتخذ قراره بنفسه**

**٢) متردد في حديثه**

**٣) إجابته بنم أو لا تكاد تكون نستحيله**

**٤) لا يستقر على رأي**

ب. طريقة التعامل معه :

**١) لمح له بأنه فرص الاختيار إمامه محدودة .**

**٢) ناقشه بطريقة تشعره بها بافتقار راية إلى النطق.**

٣) إذا لم تصل معه إلى معه إلى حل أو نتيجة إشعاره بان لقاءك معه أسعدك وقدم له الشكر

سادسا: العميل الغضبان :

أ-صفاته الشخصية :

١) سريع الغضب والاستفزاز
٢) يستمتع بالإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم
٣) آراءه متشددة ويصعب إرضاءه
٤) ميال لتهجم

ب-طريقة التعامل معه

١) لا تكن غير ما تريد لنفسك من الأدبي والحكي بالصبر
٢) حاول استيعاب ثورة الغضب لديه
٣) تمالك نفسك وضبط مزاجك
٤) لا تجادله وضمن حديثك بالبراهين

سابعا: العميل المشاهد (المتسوق ) : just looking Customer

أ- صفاته الشخصية:

١) لا يوجد شيء محدد في ذهنه يريده .
٢) يميل إلى التمعن بالأشياء .
٣) يستمتع بالتسوق .
٤) يجب الاهتمام به بحذر ولا يجب إن يتراكب.

٥)ب- طريقة التعامل معه :

١) **لا تجعله محل تركيز لاهتمامك ولا تشعره بذلك.**

٢) **كن فعولينا حذرا لإثارة اهتمامه فيما يريد.**

٣) **قابله بعبارات الترحاب.**

٤) **برهن له بان لديه السلعة (الخدمة) الأفضل .**

**ثامنا: العميل التروي:**

أ- صفاته الشخصية:

١) **يفتخر بقدرته على اتخاذ قرارات سريعة.**

٢) **هو عاطفي بسلوكه الشرائي (الاستهلاكي).**

٣) **كلفت نظرة المظاهر وليس المضامين .**

٤) **لا تشرح له كثير عن السلعة لأنه سيختار ما يريد.**

ب-طريقة التعامل معه:

١) **حاول مساعدته لتجنبه الخطأ**

٢) **قدم له نصائح تقريبية من الخيار الصحيح**

**تاسعا : العميل العنيد :**

أ- صفاته الشخصية:

١) **ايجابي النزعة ونشيط ويتمتع باستقلالية عالية**

٢) **يتخذ قراراته منفردا ويتمسك برايه**

٣) **يقاوم التغيير ويرفض تجريب الجديد**

ب- طريقة التعامل معه:

١) اظهر له احترامك لذكائه

٢) اطلب منه تقديم اية مقترحات

٣) أشعره باهتمامك به

عاشرا: العميل المفكر الصامت :

أ- صفاته الشخصية :

١) هادئ قليل الكلام

٢) يستمتع أكثر مما يتكلم

٣) هناك صعوبة في معرفة أفكاره

٤) يحاول عمل مقارنات للوصول للقرار الصحيح

ب- طريقة التعامل معه:

١) أعطه معلومات صحيحة

٢) كن جادا في حوارك معه

٣) استخدام الحقائق والمنطق التحليلي

٤) عامله بوقار واحترام

# الفصل الثامن

# استمرار النشاط الإنتاجي والتنبؤ بالمبيعات

يواجه مديرو الأعمال والمؤسسات الكبيرة الجزائرية خلال السنوات الأخيرة مشاكل عديدة ومعقدة، وذلك راجع إلى انخفاض مدة حياة المنتجات، وتغير حجم المبيعات الناتج عن التغيرات الموسمية بالإضافة إلى صعوبة توسيع المؤسسة لحصتها السوقية الناتج عن المنافسة.

وقد ينجر عن ذلك إنفاق مبالغ معتبرة في شراء المواد لتلبية احتياجاتها وضمان استمرار نشاطها الإنتاجي.وبما أن هذه المواد تمثل جزءا مهما من رؤوس الأموال، كان من الطبيعي إيجاد طرق وتقنيات رياضية وإحصائية للمساعدة في إدارة وظيفة أو نشاط مهم في المنشآت المختلفة على اختلاف أنشطتها من صناعية أو تجارية أو خدمية والمتمثلة في إدارة شبكة الإمداد.

إن إدارة عناصر شبكة الإمداد ترتكز أساسا على التنبؤ بالمبيعات وذلك لمواجهة الطلب وخدمة الزبائن.

ولا يمكن القيام بعملية تخطيط الإنتاج أو التخزين أو التموين بدون معرفة مستوى المبيعات المطلوب من قبل الزبائن حتى ولو تم ذلك بصفة تقريبية.

كما أن الإدارة المثلى لشبكة الإمداد تعتمد على التنبؤ بالمبيعات وعلى تكامل عناصرها بحيث يتم البحث عن تقليص مدة التموين والإمدادات، والمخزون في بداية الموسم، والأخذ بأقل الأخطار الخ....

**ومن أجل محاولة تحقيق كل هذه الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار لمجموعة من التقنيات مثل التنبؤ بالمبيعات، تقنيات وطرق بحوث العمليات والطرق المتعددة المعايير المستعملة في نمذجة أهـداف شـبكة الإمـداد، بالإضافة إلى اتخاذ بعض الإجراءات الداخلية الجديدة مثل التسـريع فـي استقبال البضائع والتي تعتمد على وسيلة الإعلام الآلي.**

**سيتم في هذا البحث التطرق إلى التساؤل الرئيسي المتمثـل فـي الإشكالية التالية:**

**كيف يمكن استخدام نماذج التنبؤ بالمبيعات وطرق بحوث العمليات كأداة إستراتيجية لإدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الجزائرية؟**

١- مفهوم التنبؤ بالمبيعات:

**التنبؤ بالمبيعات هو محاولة لتقدير مستوى المبيعات المسـتقبلية وذلك باستخدام المعلومات المتوافرة عن الماضي والحاضر، وبالتالي فـإن التنبؤ هو محاولة من المؤسسة لمعرفـة المسـتقبل بعيـون الماضـي والحاضر. والتنبؤ ليس حساب دقيق للمستقبل بقدر ما هو تقدير مبني على أسس فنية وعلمية، وبالتالي فهو أيضا ليس نوع من التخمـين الـذي لا يرتبط بنظام مرتب أو مقاييس موضوعية تحدد صورة المستقبل[21].**

---

٢١ طلعت أسعد عبد الحميد(١٩٩٧) ، مدير المبيعات الفعال، مكتبة عين الشمس القاهرة ص١٤٣.

**والتنبؤ بذلك ليس مجرد إجراء مجموعة من الحسابات والتقـديرات عن صورة المستقبل بمعزل عن الخبرة، وإنما هو مـزيج متكامـل للعلـم والفن والحكم الشخصي المطلوب لدراسة ووضع الافتراضات التـي يـتم وضع التنبؤ على أساسها، خاصة وأن عملية التنبؤ هي مرشد رئيسي في سلوك إدارات وأقسام المنشأة عند تخطيطها للمستقبل. وهنـاك علاقـات وطيدة بين التنبؤ وإدارة شبكات الإمداد ذلك لأنه لا يتم القيام بالحسـابات التنبئية بمعزل عن إدارة شبكات الإمداد.**

## ٢- مفهوم إدارة شبكات الإمداد:

**تعرف إدارة شبكات الإمداد بالعملية المسئولة عن تنمية وإدارة نظام الإمداد الكلي للمنظمة بمكوناتها الداخلية والخارجيـة. وعلـى المسـتوى التشغيلي، فإنه يتضمن ويتجاوز أنشطة كل من الشراء والتوريد، بالإضافة إلى امتلاكه للعديد من نواحي التركيز الاستراتيجي[٢٢].**

**وفي عام ١٩٩١ قام مجلس إدارة الإمداد والتوزيع بتعريـف إدارة شبكات الإمداد كالتالي: هي عملية التخطـيط والتنفيـذ والرقابـة للتـدفق والتخزين الفعال والكفء للسلع والخدمات والمعلومـات المرتبطـة بهـذا التدفق والتخزين من نقطة الأصل إلى نقطة الاسـتهلاك بهـدف مقابلـة متطلبات المستهلكين[٢٣].**

---

٢٢ ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى (٢٠٠٥)، إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية الإبراهيمية –الإسكندرية- ص ٦٠.

٢٣ محمد توفيق ماضي واسماعيل السيد (١٩٩٩) ، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، ص ٠٦.

**وقد تعددت واختلفت التعارف المتعلقة بإدارة شبكات الإمداد لذا حاول العديد من المؤلفين وضع جوهر إدارة سلسلة الإمداد في تعريف واحد. مكوناته هي[٢٤]:**

- **الهدف من الفلسفة الإدارية ،**
- **الفئة المستهدفة،**
- **الهدف أو الأهداف،**
- **الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.**

## ٣- دور التنبؤ بالمبيعات في إدارة شبكات الإمداد:

**إن التنبؤ بالمبيعات يلعب دورا هاما في إدارة شبكة الإمداد، حيث أن هذه الأخيرة تهتم بمجالات التشغيل الثلاث وهي إدارة التوزيع المادي، وإدارة المواد وإدارة حركة المخزون الداخلية، وبالتالي يمكن القول أنها مسئولة عن الإدارة الإستراتيجية لتدفق المواد والمنتجات من وإلى وداخل المؤسسة بالإضافة إلى تخزينها. والنظام الفرعي الآخر المكون لنظام شبكة الإمداد يهتم بوضع الخطط اللازمة لتحقيق التكامل بين أنشطتها المختلفة.** ومن الناحية الإدارية تنقسم أنشطة التنسيق إلى مجموعة الأنشطة التالية[٢٥]:

- **التنبؤ بالمبيعات.**
- **تشغيل الأوامر.**
- **تخطيط وجدولة عمليات التشغيل.**

---

٢٤ Stadtler H. & Kilger C. (٢٠٠٠, ٢٠٠٢), Supply Chain Management and Advanced Planning – Concepts, Models, Software and Case Studies-, Second Edition Springer –Verlag Berlin. Heidelberg . p٠٧.

٢٥جلال إبراهيم ونهال فريد مصطفى (٢٠٠٤) ، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية الإسكندرية، ص٣١.

- تخطيط الاحتياجات من المواد.

وبالتالي تعتبر عملية التنبؤ بالمبيعات الركيزة الأساسية لإدارة شبكة الإمداد.

إن هذه الأهمية تقتضي أن يتم إعداد التنبؤ بالمبيعات علـى أسـس علمية سليمة كما تتطلب مراعاة الدقة في إعداد مثل هذه التقديرات وذلـك حتى تعبر عن الواقع مما يسهل اتخاذ قـرارات سـليمة فـي ظـل هـذه التقديرات.

٤- طرق التنبؤ بالمبيعات:

توجد عدة طرق للتنبؤ بالمبيعات تتفاوت من حيث سهولة تطبيقهـا ودرجة دقة نتائجها. فهناك طرق نوعية سهلة وبسـيطة لا تحتـاج إلـى مهارات وخبرة عالية، وإنما تعتمد علـى الإدراك الحدسـي والاسـتقراء التصويري للمستقبل بالاعتماد جزئيا على المعطيات الإحصائية. كما يقـوم بعضها على افتراض أن المستقبل هـو امتـداد للماضـي والحاضـر وأن الظروف والعوامل التي أثرت في المبيعات تبقى سارية المفعول بنفس الكم والحجم.

والبعض الآخر منها يعتمد على المسح الميداني باستعمال التحـري على عينة من المستهلكين، ثم تحليل المعطيات المجمعـة بهـدف تحديـد الطلب المتوقع عن طريق الخبرة في الميدان. لكن ما يؤخـذ علـى هـذه الطرق أنها مبنية على أساس الحدس والتخمين مما قد يؤدي إلى توقعات سلبية حسب درجة التفاؤل والتشاؤم للأشخاص المكلفين بالعملية. كما أن

هناك طرق كمية تقوم على استخدام الأساليب الإحصائية والاقتصادية القياسية والطرق الرياضية والتي تفيد في معرفة أو رصد سلوك بعض المتغيرات في الماضي، ثم التنبؤ بسلوكها المستقبلي. كما أن التنبؤ يفيد في اتخاذ القرار على المستوى الجزئي أو الكلي.

ومن بين هذه الطرق الإحصائية والاقتصادية القياسية نذكر ما يلي:

٤-١- طريقة التلمس الآسي:

يعود تأسيسها للباحث Holt في سنة ١٩٥٧ وكذلك للباحث Brown سنة ١٩٦٢[٢٦]. تعتبر هذه الطريقة من بين الأساليب الشائعة في الحياة العملية، وتعتمد على فكرة أن المعلومات القديمة أقل أهمية من المعلومات الحديثة ولهذا يجب أن تعطي وزنا أقل[٢٧]، بحيث يؤخذ التنبؤ الخاص بالفترة السابقة ويجرى عليه التعديل للحصول على التنبؤ الخاص بالفترة اللاحقة. يعبر هذا التعديل على خطأ التنبؤ في الفترة السابقة ويتم حسابه بضرب خطأ التنبؤ في الفترة السابقة في معامل ثابت يتراوح بين ٠ و١.

٤-٢- طريقة BOX-JENKINS : في سنة ١٩٧٠ توصل BOX-JENKINS (الولايات المتحدة الأمريكية) إلى نشر عملهما المتعلق

---

٢٦ Bourbonnais R. et Usunier J.C., (٢٠٠٤), Prévision des ventes –Théorie et Pratique- Collection Gestion ٣eme édition Economica Paris, p ٥٧.

٢٧ علي هادي جبرين(٢٠٠٦)، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان –الأردن- ، ص ٢٠٧.

بمعالجة السلاسل الزمنية وكيفية استعمالها في مجال التنبؤ وذلــك بالاعتماد على دالة الارتباط الذاتي واستخدام مبدأ المتوسطات المتحركــة ومبدأ الانحدار الذاتي. هذا التحليل يخضع السلسلة الزمنية إلى العشــوائية (نموذج عشوائي (S)ARIMA)[٢٨].

٤-٣- النماذج السببية أو نماذج الانحدار والارتباط: يعتبــر تحليــل الانحدار أحد الأساليب الإحصائية الأساسية في التنبــؤ بســلوك الظــواهر الاقتصادية وهو يعني قياس العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل أو أكثر وتحديد شكل هذه العلاقة. فإذا كانت العلاقة بين متغيــرين فقــط، نســمي النموذج انحدارا بسيطا، أما إذا كانت العلاقة بين أكثر من متغيرين نسمي النموذج انحدارا متعددا. وتقاس قوة الارتباط بمؤشر إحصائي يسمى معامل الارتباط.

<u>٥</u>- الطرق المتعددة المعايير:

تتعدد الطرق والتقنيات متعددة المعايير المســتعملة فــي النمذجــة الرياضية لشبكات الإمداد. نذكر فيما يلي أهم هذه الطرق:

٥-١- طريقة البرمجة بالأهداف (Goal Programming) والتـــي تعمل على تدنية مجموع القيم المطلقة لانحرافات النتائج عن الأهداف[٢٩].

٥-٢-البرمجة الكمبرومازية (Compromise Programming)

---

٢٨ التسمية (S)ARIMA هي اختصار لـ: (<u>S</u>easonal) <u>A</u>uto <u>R</u>egresive <u>I</u>ntegrated <u>Moving</u> <u>A</u>verage.

٢٩ Charnes A. et Cooper W.W., Management Models and Industrial Applications of Linear Programming, Wiley, New York, (١٩٦١).

التي تعمل على حل المشاكل الاقتصادية ذات الأهداف المتضاربة وحلولها المثلى غير معروفة[٣٠].

٥-٣- البرمجة باستعمال دوال الكفاءة التي اقترحها الباحثان (Martel et Aouni) وقد عرف هذا النموذج عدة تغييرات في البرمجة الخطية السابقة الذكر حيث يعرف نموذج البرمجة الخطية استنادا لدوال الكفاءة، ومن ايجابيات هذا النموذج إنه يمكن لمسير من التحكم في معطياته التي يريد أن يضيفها للنموذج. وقد طبق في عدة مجالات مختلفة، كما تلقى نجاحا كبيرا[٣١].

٥-٤- طريقة المعيار الإجمالي (الكلي) (la méthode du critère global) والتي تهتم بتدنية الانحرافات بالنسبة للحل الأمثل بغض النظر عن أولوية الأفضلية[٣٢].

٥-٥- طريقة القيد ε (ε-Constraint Method) والتي تعمل على تحويل المشكل المتعدد الأهداف إلى مشكل ذي هدف واحد يحتوي على قيود إضافية.

٥-٦- البرمجة الرياضية متعددة الأهداف (PMOM) وهي النموذج الذي يأخذ بعين الاعتبار عدة دوال اقتصادية حيث أن كل دالة

٣٠ Ignizio J.P., (١٩٨٢), A review of goal programming : a tool for multiple-objective systems, Englewood Cliffs. N.J: Prentice-Hall, p.١١١٢-١١١٥.

٣١ Martel J.M. and Aouni B., (١٩٩٠), Incorporating the Decision-Makers Preferences in the Goal-Programming Model. *Journal of the Operational Research Society*, ٤١(١٢): p.١١٢٥-١١٣٠.

٣٢ Vincke Ph. (١٩٨٩), L'aide Multicritère à la décision, Editions de l'université Bruxelles.

تلعب دور معيار بحيث نجد لكل منها حلا أمثلا يختلف عامة عن الحل الأمثل للدوال الأخرى، بالإضافة إلى أن هذا الحل لا يمكن أخذه لأنه ليس حلا أمثلا بالنسبة للمعايير الأخرى وبالتالي يجب اختيار حل وسيط يعتبر مرضيا.

٦- دراسة حالة مؤسسة ملبنة ريو (نمذجة شبكات إمداد المنتوجات):

٦-١- تقديم الملبنة: ملبنة ريو هي شركة ذات مسؤولية محدودة منذ جوان ٢٠٠٤ برأس مال يقدر بـ ٥٠٠٠٠٠ دج وذات بنية ورأس مال عائلي أنشئت سنة ١٩٩٩. تختص المؤسسة في إنتاج الياغورت (yaourt) مقرها بتلمسان وتوظف ٢٦ عاملا (١١ رجلا و١٥ امرأة).

٦-٢- الوضعية الحالية للبنة ريو ومتوجاتها: عاشت مؤسسة ريو وضعية خاصة في السنوات الأخيرة أين عرف رقم أعمالها انخفاضا كبيرا في سنة ٢٠٠٧ مقارنة بسنتي ٢٠٠٤ و٢٠٠٥ بحيث كان مقدرا سنة ٢٠٠٤ بـ ٩٠ مليون دج وسنة ٢٠٠٥ بـ ١٠٠ مليون دج أما سنة ٢٠٠٧ انخفض إلى غاية ٣٢ مليون دج وذلك راجع لعدة عوامل نذكر من بينها:

- دخول عدة منافسين جدد في إنتاج نفس أنواع المنتجات وبأسعار منخفضة.
- حدوث عدة مشاكل في الإنتاج انجر عنها تدهور في نوعية أحد المنتجات المقدمة الشيء الذي أدى إلى التوقف عن إنتاجه. ولهذا

السبب فضلت المؤسسة التخصص في إنتاج ثلاث أنواع من الياغورت (٢٠٠٧) وهي كالتالي:

- ياغورت بالفواكه معبأ في أوعية TONIC وزنه ٤٥٠ غ.
- الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONIC والمسمى "حليبي" وزنه ٤٥٠ غ.
- الياغورت المعطر المعبأ في أوعية بلاستيكية بسيطة وزنه ٤٥٠ غ.

٦-٣- خصائص متوجات الملبنة: إن عملية دراسة خصائص المنتجات الثلاث التي تنتجها ملبنة ريو أمر مهم جدا في عملية التنبؤ بمبيعاتها، وكذلك في عملية نمذجة شبكات إمدادها بحيث لا يمكن تحديد الطريقة المناسبة لعملية التنبؤ إلا إذا تمت معرفة طبيعة المنتج والمدى المراد التنبؤ خلاله (المدى الطويل أو المتوسط أو القصير أو القصير جدا). كما أن عملية النمذجة لا تتم إلا بمعرفة مختلف الأهداف المراد تحقيقها والشروط الموضوعية أو القيود التي تفرضها خصائص المنتجات كالوقت الكافي لعملية التموين والإنتاج والتوزيع، والإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة والمحددة لكمية الإنتاج (الآلات والمعدات، وساعات العمل المحددة باليد العاملة المتوفرة عند الشركة ...الخ).

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك خصائص مشتركة بين هذه الأنواع الثلاث كمراحل الإنتاج، أغلب مكونات هذه المنتوجات ومدة صلاحيتها.

وتختلف في خصائص أخرى مهمة كالجودة وسعر التكلفة والـربح الناتج عن بيع كل وحدة من هذه المنتجات ...الخ. بعـد القيـام بدراسـة مفصلة لتكاليف شراء المواد الأولية وتخزينها وتكـاليف إنتـاج وتوزيـع المنتجات التامة الصنع، ومختلف مراحل إنتاج الياغورت والمدة المستغرقة في ذلك تم التوصل إلى استخراج المعلومات التالية:

الجدول -١-: خصائص منتجات ملبنة ريو

| المنتجات | الياغورت المعطر المعبأ في أوعية بلاستيكية | الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONIC | ياغورت بالفواكه المعبأ في أوعية TONIC |
|---|---|---|---|
| مدة إنتاج ٢٣٠٠وعاء | ٢٥ سا و٤٥د | ٢٦ سا و١٥ د | ٢٧ سا و١٥ د |
| سعر بيع الوعاء الواحد (دج) | ٣٦ | ٤٠ | ٥٢ |
| سعر تكلفة الوعاء الواحد (دج) | ٣٠.٦٨ | ٣٣.٥٥ | ٤٣.٦٢ |
| الربح الوحدي دج | ٥.٣٢ | ٦.٤٥ | ٨.٣٨ |
| جودة المنتوج | مقبولة | حسنة | جيدة |
| مدة صلاحية المنتوج | ٣٠ يوم | ٣٠ يوم | ٣٠ يوم |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المسـتندات المحاسـبية للمؤسسة.

مع العلم أن التكاليف الثابتة لإدارة شبكات الإمداد تم تقديرها بـــ: ٨٢٢٠ دج.

٦-٤- المشكل المطروح في عملية تسيير شبكات الإمداد: من المعلوم أن أهداف إدارة شبكات الإمداد تتلخص في تلبية طلبات الزبائن بالكمية المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين، وبجودة عالية ولكن ليس على حساب التكاليف بحيث تبحث المؤسسة على تدنية تكاليفها وتعظيم ربحها.

من خلال دراسة خصائص منتوجات ملبنة ريو لوحظ أن هناك قيود كثيرة تحد من تحقيق هذه الأهداف نذكر من بينها قصر مدة صلاحية هذه المنتوجات والتي لا تتجاوز ٣٠ يوما بالإضافة إلى أن زبائن هذه الشركة هم تجار تجزئة، وهذا ما يفرض التنبؤ في المدى القصير جدا (التنبؤ بالمبيعات الأسبوعية) حتى لا تتجاوز مدة تخزين منتجات ملبنة ريو مدة أسبوع واحد بهدف تسني الوقت الكافي لمحلات التجزئة لبيع منتجاتها قبل انتهاء مدة صلاحية الياغورت. هذا يفرض دراسة المبيعات الأسبوعية لهذه المنتجات لسنة ٢٠٠٧ لكي يتم التمكن من نمذجتها والتنبؤ باستعمال نموذج Box-Jenkins الأكثر فعالية في مثل هذه الحالات.

كما يتم الأخذ في الاعتبار لقيد محدودية الإنتاج اليومي لهذا المنتوج وطول وقت إنتاجه بالإضافة إلى سوء عملية التموين الناتجة عن عدة أسباب. إن عملية تحقيق أهداف إدارة شبكات الإمداد (نسبيا) تتطلب

استخدام إحدى الطرق المتعددة المعايير المتمثلة في طريقة البرمجة بالأهداف الكمبرومازية التي تبحث عن القيمة المثلى لكل هدف على حدا تحت القيود السابقة ثم محاولة التكامل بينها من أجل الوصول إلى الحل الأمثل أو المرضي الذي يوازن بين أهداف شبكات الإمداد بتحقيقها نسبيا.

أما الأهداف المراد تحقيقها هنا فهي تعظيم جودة المبيعات ككل، وتدنية تكاليف شبكات الإمداد، وتعظيم ربح المؤسسة بالإضافة إلى تلبية طلبات الزبائن المتنبأ بها.

٦-٥- التنبؤ بمبيعات الأسبوع الأول من سنة ٢٠٠٨ للمنتجات الثلاث: تم استعمال طريقة Box-Jenkins للتنبؤ بالمبيعات الأسبوعية لمنتوجات الملبنة والتي تعتبر الطريقة الأنسب في عملية التنبؤ بمثل هذه الظاهرة حيث مدة صلاحية المنتوج قصيرة وأن المبيعات تتأثر كثيرا بالتغيرات العشوائية وقيمها السابقة. تم استخراج نماذج التنبؤ التالية بالاستعانة ببرنامج ٥.١ Eviews:

- ياغورت بالفواكه المعبأ في أوعية TONIC:

$$\Delta YEFT_t = -0.06_1 \Delta YEFT_{t-1} - 0.34 \Delta YEFT_{t-2} - 0.93 \varepsilon_{t-1} + \varepsilon_t$$

$YEFT_t$ : مبيعات الياغورت بالفواكه في الزمن t.

$$\Delta YEFT_t = YEFT_t - YEFT_{t-1}$$

$\varepsilon_t$: الخطأ الأبيض في الفترة t.

- الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONIC:

$$\Delta YEAT_t = -0.903\varepsilon_{t-1} + \varepsilon_t$$

$YEAT_t$ : مبيعات الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONIC في الزمن t.

$$\Delta YEAT_t = YEAT_t - YEAT_{t-1}$$

- الياغورت المعطر المعبأ في أوعية بلاستيكية عادية:

$$\Delta YEAS_t = -0.51\Delta YEAS_{t-1} - 0.55\Delta YEAS_{t-2} + \varepsilon_t$$

$YEAS_t$ : مبيعات الياغورت المعطر المعبأ في أوعية بلاستيكية عادية في الزمن t.

$$\Delta YEAS_t = YEAS_t - YEAS_{t-1}$$

يتبين أن السلاسل الزمنية للمبيعات الأسبوعية للمتوجات الثلاث مستقرة من الدرجة الأولى، مع العلم أن سلسلة مبيعات الياغورت بالفواكه متأثرة بقيمتيها السابقتين والخطأ العشوائي للفترة السابقة الذي يكون قد حدث في إحدى الفترات الزمنية وبدأ يؤثر على القيم اللاحقة. أما سلسلة مبيعات الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONIC فهي متأثرة بالخطأ العشوائي للفترة السابقة فقط بينما سلسلة مبيعات الياغورت المعطر المعبأ في أوعية بلاستيكية عادية متأثرة بقيمتيها السابقتين.

بعد تحليل المبيعات الأسبوعية للمنتجات الثلاث لسنة ٢٠٠٧ (أنظر الملحقة-١-) واستخراج نماذج التنبؤ الخاصة بكل منتج تم

**استخراج المبيعات المتوقعة في الأسبوع الأول من شهر يناير سنة ٢٠٠٨ وهي كالتالي:**

**الجدول -٢-: مبيعات الأسبوع الأول من سنة ٢٠٠٨ المتنبأ بها**

| المنتوجات | الياغورت المعطر المعبأ في أوعية بلاستيكية | الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONIC | ياغورت بالفواكه المعبأ في أوعية TONIC |
|---|---|---|---|
| المبيعات الأسبوعية المتنبأ بها | ٧٤٢٤ | ٣٧٩٦ | ٥٥٢٨ |

**المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النماذج الثلاث السابقة الذكر.**

**٦-٦- الصياغة الرياضية لعملية تسيير شبكات الإمداد: تتمثل المشكلة (كما أشير إلى ذلك سابقا) التي تواجهها إدارة شبكة إمداد الملبنة في كيفية تحديد الكمية المنتجة وفي أي وقت تتم العملية الإنتاجية التي تحقق أهداف إدارة شبكة إمداد الشركة. هذه الأهداف تتمثل في الآتي:**

- **تدنية التكاليف الكلية للإمداد.**
- **تعظيم الربح الكلي.**
- **تعظيم جودة المبيعات**

**تم تقييم الجودة على النحــو التــالي: جيــدة: ١٦\٢٠، حســنة: ١٤\٢٠، مقبولة: ١٢\٢٠.**

$$\begin{cases} Min \quad Z_1 = 43.62x_1 + 33.55x_2 + 30.68x_3 + 8220 \\ Max \quad Z_2 = 8.38x_1 + 6.45x_2 + 5.32x_3 - 8220 \\ Max \quad Z_3 = 16x_1 + 14x_2 + 12x_3 \end{cases}$$

**حيث أن:**

$x_1$ **: الكمية المنتجة من الياغورت بالفواكه المعبأ في أوعية** TONIC.

$x_2$ **: الكمية المنتجة من الياغورت المعطر المعبأ في أوعية** TONIC.

$x_3$ **: الكمية المنتجة من الياغورت المعطر المعبأ فــي أوعيــة بلاســتيكية عادية.**

**إلا أن هناك عدة قيود أو شروط موضوعية تحد من تحقيق الحد الأمثل لهذه الأهداف والمتمثلة في:**

- **حجم الإنتاج يجب ألا يتجاوز حجم المبيعات المتنبأ بهــا للأســبوع الأول من شهر جانفي ٢٠٠٨ .**
- **قيد الطاقة الإنتاجية وخصائص المنتجات.**
- **قيد ساعات العمل الأســبوعية المتاحــة: قــدر الحجــم الســاعي الأسبوعي المتاح للعملية الإنتاجية بحوالي ١٠٨٠ دقيقة (ليــومي الخميس والسبت) حيــث** تم حساب الوقت المخصص لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات الثلاث كالآتي: **x١ :٠.١٢٤ د ، x٢ : ٠.٠٩٨ د، x٣: ٠.٠٨٥ د.**

$$\begin{cases} x_1 \le 5528 \\ x_2 \le 3796 \\ x_3 \le 7424 \\ x_1 + x_2 + x_3 \le 13800 \\ 0.124x_1 + 0.098x_2 + 0.085x_3 \le 1080 \\ x_i \ge 0 \quad avec \quad i = \{1,2,3\} \end{cases}$$

**٦-٧- حل النموذج باستعمال طريقة البرمجة بالأهداف الكمبرومازية:** لحل النموذج الرياضي السابق تم استعمال طريقة البرمجة بالأهداف الكمبرومازية وذلك بإتباع المراحل التالية:

- **البحث عن الحل الأمثل لكل هدف على حدة تحت القيود السابقة الذكر.**
- **إعطاء أوزان للأهداف الثلاث السابقة حسب أهمية كل هدف.**
- **البحث عن الحل المثالي الذي يحقق الأهداف الثلاثة بصفة تقريبية.**

**الصيغة الرياضية النهائية للنموذج تكتسي الشكل التالي:**

$$Min \quad Z = 0.20\delta_1^+ + 0.50\delta_2^- + 0.30\delta_3^-$$

**تحت القيود:**

$$\begin{cases} 43.62x_1 + 33.55x_2 + 30.68x_3 + 8220 + \delta_1^- - \delta_1^+ = 8220 \\ 8.38x_1 + 6.45x_2 + 5.32x_3 - 8220 + \delta_2^- - \delta_2^+ = 63997.51 \\ 16x_1 + 14x_2 + 12x_3 + \delta_3^- - \delta_3^+ = 152158 \\ x_1 \le 5528 \\ x_2 \le 3796 \\ x_3 \le 7424 \\ x_1 + x_2 + x_3 \le 13800 \\ 0.124x_1 + 0.098x_2 + 0.085x_3 \le 1080 \\ x_i \le 0 \quad avec \quad i = \{1,2,3\} \end{cases}$$

**حيث أن:**

$\delta_1^-$ و $\delta_1^+$: هما الإنحرفان السالب والموجب على التوالي للتكــاليف المحققة عن الحد الأدنى لها.

$\delta_2^-$ و $\delta_2^+$: هما الإنحرفان السالب والموجب علــى التــوالي للــربح المحقق عن الحد الأعظم له.

$\delta_3^-$ و $\delta_3^+$: هما الإنحرفان السالب والموجب على التــوالي للجــودة المحققة عن الحد الأعظم لها.

وباستعمال برنامج Lindo٦١ (أنظر الملحقة-٢-) نجــد الحــل الأمثل التالي:

$$\begin{cases} Z_1 \min = 384806.65 \\ Z_2 \max = 63993.32 \\ Z_3 \max = 144760 \\ x_1 = 5528 \\ x_2 = 3796 \\ x_3 = 264 \end{cases}$$

تعني هذه النتائج ما يلي: على الملبنة إنتــاج ٥٥٢٨ وعــاء مــن الياغورت بالفواكه و٣٧٩٦ وعاء من الياغورت المعطر المعبأ في أوعية TONICو٢٦٤ وعاء ياغورت معطر المعبأ في أوعية بلاستيكية عاديــة والذي يتطلب ٣٨٤ ٨٠٦.٦٥ دج كتكاليف كليــة لإدارة شــبكة الإمــداد، ويحقق ربحا أعظميا مقدرا بـــ ٦٣ ٩٩٣ دج وأحسن جودة للمبيعات.

إلا أنه يلاحظ من خلال هذه النتائج أن الملبنة لا تلبي كــل الطلــب وهذا ما يفرض عليها رفع الطاقة الإنتاجية عن طريق التوسع بزيادة عدد العمال والآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية.

للتنبؤ بالمبيعات أهمية كبيرة جدا في التسيير الأمثل لشبكات الإمداد وذلك بتحقيق الأهداف وعقلنه استخدام الموارد.

إلا أن هذه الطرق والتقنيات تبقى مساعدة في عملية اتخاذ القرارات، ويجب على المسير استعمال خبرته وتجربته في توجيه الحلول المقترحة باستعمال هذه الطرق والتي تقترح على المسير لاستعمالها في التسيير الإستراتيجي للمؤسسة.

إن لطرق التنبؤ بالمبيعات وتقنيات نمذجة شبكات الإمداد دور مهم جدا في تحسين تسيير بقية مهام إدارة هذه الوظيفة من عملية التموين وشراء المواد الأولية إلى غاية توزيع المواد التامة للزبائن.

# المراجـع


- عفيفي، أحمد كمال الدين & يوسف، وائل محمد، "المدينة العربية في ظل الحكومة الالكترونية"، ندوة الحكومة الالكترونية ــ الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، مايو ٢٠٠٣م.
- قنديلجي، عامر إبراهيم & السامراني، إيمان فاضل، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، مؤسسة الوراق، عمان، ٢٠٠٢م.
- برهان، محمد نور، "إدارة أنظمة المعلومات الحكومية ــ عناصر الاستراتيجيات والسياسات"، (مترجم)، تقرير صادر عن دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، ١٩٩٤م.
- حيدر، معالي فهمي، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢م
- العبد، جلال إبراهيم & الكردي، منال محمد، "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: النظرية ــ الأدوات ــ التطبيقات"، مطابع الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
- محمود، حاتم محمود فتحي، "الثورة الرقمية وتأثيرها على عمارة القرن الحادي والعشرين"، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة جنوب الوادي، أسوان، ٢٠٠٤م.

- الفريح، إبراهيم صالح، "انتشار تقنيات المعلومـــات والاتصـــالات فـــي الدول العربية وأثرها على مشـــاريع الحكومـــة الالكترونيـــة"، نـــدوة الحكومة الالكترونية ــ الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، مايو ٢٠٠٣م.
- مصمودي، مصطفي، "العالم العربي وعصـــر المعلومـــات فـــي ثـــورة المعلومات والاتصالات وتأثيرها في المجتمع والدولة بالعالم العربـــي"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، ١٩٩٨م.
- مجلة الثورة، مؤسسة الوحدة للصـــحافة والنشـــر، العـــدد ١١٤٧٤، دمشق، ٩ أيار ٢٠٠١م
- محمود، زكريا الشيخ، "استخدامات الأرضي والتصميم الحضري فـــي مدن المستقبل"، ندوة مدن المستقبل، المعهد العربي لإنمـــاء المـــدن، الرياض، ١٠–١٢ نوفمبر ٢٠٠١م.
- رضوان، عبد السلام، " ثورة الانفوميديا ــ الوسائط المعلوماتية وكيف تغير عالمنا وحياتك"، عالم المعرفة، عدد ينـــاير، المجلـــس الـــوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ٢٠٠٠م.
- درويش، إبراهيم، "التنمية الإدارية"، دار النهضـــة العربيـــة، الطبعـــة الرابعة، القاهرة، ١٩٨٢م.
- أبو بكر، فاتن أحمد، "تظم الإدارة المفتوحة ــ ثورة الأعمال القادمـــة للقرن الحادي العشرين"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١م.

- يوسف، حسن، "المنطقة العربية والفجوة الرقمية"، مجلـــة بـــي ســـي العربية، ١ مايو ٢٠٠٣م.
- الجعفري، عبد الرحمن أحمد، "التحليل الإداري بداية الانطلاق لتطـــوير المدينة العربية"، المؤتمر السابع لمنظمة المدن العربية: أساليب الإدارة والتنظيم في خدمة المدن العربية المعاصرة، الجزائر، ١٩٨٣م.
- برهان، محمد نور، "استخدام الحاسبات الالكترونية في الإدارة العامـــة في الدول العربية ــ نظرة تحليلية ومستقبلية"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٥م.
- Kotler, P.,(٢٠٠٠). "Marketing Management" , The Millennium Edition . Prentice Hall International , Inc.
- Kotler, P & Keller, K. L., (٢٠١٢). "Marketing management", (١٤th Edition), Pearson Education Limited, USA.
- Lovelock, C. & Wirtz, J., (٢٠١١). "Services Marketing", People, Technology, Strategy, (Seventh Edition), Pearson Education Limited, USA.
- Peppers, D. & Rogers, M., (١٩٩٦). "The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time"١٤th ,Doubleday, New York, NY.
- Reichheld, F.F., (١٩٩٦). "The Loyalty Effect", Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- Sevin CH., (١٩٦٥). "Marketing productivity analysis", New York: McGraw-Hill.
- Swift . R . S.,(٢٠٠٠)."Accelerating customer relationships using CRM and relationship technologies", (١ edition) Prentice Hall.
- Journals, articles, thesis
- Acquaah, M., (٢٠٠٧). "Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy" Strategic Management Journal, Vol. ٢٨, No.١٢, pp. ١٢٣٥-١٢٥٥.
- Anderson, E.W.& Fornell, C. and Lehmaun, D. R.,(١٩٩٤). "Customer Satisfaction, Market Share and profitability: Finding From Sweden" Journal of Marketing, Vol. ٥٨, No. ٣ (Jul., ١٩٩٤), pp. ٥٣-٦٦.
- Arnett, B.D. & Badrinarayanan, V., (٢٠٠٥). "Enhancing Customer-Needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence", Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. ٢٥, No. ٤, pp. ٣٢٩-٣٤٣.

- Cao , Yong. & Gruca , Thomas.S.,( ٢٠٠٥). "Reducing adverse selection through Customer relationship management" Journal of Marketing, Vol.٦٩, No.٤ , pp. ٢١٩-٢٢٩.
- Chong, B., (٢٠٠٣). "Why Culture Matters for the Formation of Consumer Trust? A Conceptual Study of Barriers for Realizing Real Global Exchange in Hong Kong". Asia Pacific Management Review, Vol.٨, No. ٢, pp. ٢١٧-٢٤٠.
- Clark, B.H., (١٩٩٩). "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", Journal of Marketing Management, Vol.١٥, No.٨, pp. ٧١١-٧٤٤.
- Colgate , M.R. & Danaher, P.J.,( ٢٠٠٠). " Implementing a customer relationship strategy", Journal of the Academy of marketing Science, Vol. ٢٨, No. ٣.
- Coltman, T. R.,(٢٠٠٧). "Can Superior CRM Capabilities improve performance in banking", Journal of Financial Service Marketing, vol.١٢, No.٢, pp. ١٠٢-١١٤.

- Curren, Mary T. & Valerie S. Folkes, and Joel H. Steckel., (١٩٩٢). "Explanations for Successful and Unsuccessful Marketing Decisions: The Decision Maker’s Perspective", Journal of Marketing, Vol. ٥٦ ,No. ٢, pp. ١٨–٣١.
- Desarbo, W. S. & Jedidi, K. and Sinha, I., (٢٠٠١). "Customer value analysis in a heterogeneous market" Strategic Management journal, Vol. ٢٢, No. ٩, pp.٨٤٥-٨٥٧.
- Dobni, C.D. & Luffman, G.,( ٢٠٠٠ ). " Implementing Marketing Strategy Through a Market Orientation" Journal of Markrting Management, Vol.١٦, No.٨ , pp. ٨٩٥-٩١٦ .
- Dyer, H. & Singh, H., (١٩٩٨). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter organizational Competitive dvantage" Academy of Management Review, Vol. ٢٣, No. ٤, pp. ٦٦٠-٦٧٩.
- Feder, RA., (١٩٦٥). "How to measure marketing performance", Harv Bus Rev,Vol. ٤٣, No.٣, pp. ١٣٢–١٤٢ .

- Garbarino, E. & Johnson, M.S., (١٩٩٩). "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships". Journal of Marketing, ٦٣(April), ٧٠-٨٧.
- Gupta, Sunil & Dominique Hanssens & Bruce Hardie & Wiliam Kahn, Kumar, V, Nathaniel Lin, et al., (٢٠٠٦). "Modeling Customer Lifetime Value", Journal of Service Research, Vol. ٩, No. ٢, pp. ١٣٩–٥٥.
- Hansotia, B., (٢٠٠٢). "Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation", Journal of Database Marketing, Vol. ١٠, No. ٢, pp. ١٢١-١٣٢.
- Homburg, C.& Hoyer, D. W.& Stock. M.R., (٢٠٠٧). "How to Get Lost Customer Back?: A study of antecedents of relationship revival", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. ٣٥, No. ٤, pp. ٤٦١-٤٧٤.
- Iacovou, M. & Bendasat, I. and Dexter, A.S., (١٩٩٥). "Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology", MIS Quarterly, Vol. ١٩, No. ٤, pp. ٤٦٥-٤٨٥.

- Jain, R.& Jain, S. and Dhar, U., (٢٠٠٣). "Measuring Customer Relationship Management" Journal of Service Research, Vol. ٢, No. ٢, pp. ٩٧-١٠٩.
- Johnson, J., (٢٠٠٤). "Making CRM Technology Work",British Journal of Administrative Management, Vol. ٣٩, No.٣, pp. ٢٢-٢٣.